CESAR MAURICIO KULAK

IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EM UMA GRANJA DE SUÍNOS

Monografia apresentada ao Programa do Curso Especialização em Contabilidade e Finanças do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná – UFPR, como requisito para obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças.
Orientador: Prof. Dr. Antônio Barbosa Lemes Júnior

CURITIBA

2006

"Só há uma maneira de aperfeiçoar nosso trabalho,
é amá-lo".

(Philips Brooks)

"Eu não me envergonho de corrigir e mudar as
minhas opiniões, porque não me envergonho de
raciocinar e aprender".

(Alexandre Herculano)

AGRADECIMENTOS

"Em primeiro lugar agradeço a Deus, pela perseverança que me concedeu para a realização de um sonho, e pela conclusão de mais uma etapa de minha vida. Creio em todos os momentos em sua fidelidade, me encorajando a prosseguir em busca de meus ideais".

"Agradeço aos meus familiares pelo apoio e compreensão em todos os momentos desta jornada".

"Agradeço aos amigos, colegas e professores, em especial ao meu orientador, pelo estímulo, compreensão, companheirismo e dedicação ao longo deste período, confiando em meu potencial e me dando a certeza de que poderei realizar grandes feitos".

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 5
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 6
2.1 CONTROLADORIA 6
2.1.1 Histórico 6
2.1.2 Conceito 7
2.1.3 Controladoria como Órgão Administrativo 7
2.1.4 Funções da controladoria 8
2.2 *CONTROLLER* 8
2.2.1 Definição de *controller* 8
2.2.2 Função do *controller* 9
2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO 10
2.3.1 Conceito de sistema 10
2.3.2 Conceito de informação 11
2.3.3 Conceito de sistema de informações 12
2.3.4 Sistema de padrões 13
2.3.5 Sistema contábil de informações 13
2.4 ORÇAMENTO 14
2.4.1 Premissas Orçamentárias 16
2.4.2 Controle Orçamentário 18
3 ORÇAMENTO NUMA GRANJA DE SUÍNOS 26
3.1 Elaboração do Orçamento 26
3.2 A IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO NA GRANJA DE SUÍNOS 26
3.2.1. Descrição das Fases de Produção: 27
3.2.2 Elaboração das planilhas eletrônicas 28
3.2.3. Fase do Controle 36
4. CONCLUSÃO 37
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 38

1 INTRODUÇÃO

A suinocultura no momento vem enfrentando algumas dificuldades, como a oscilação do preço de mercado e também o elevado custo de produção, que pode inviabilizar a continuidade da atividade.

Em função disso, os produtores buscam qualidade e maior produtividade, e com isso é preciso encontrar alternativas e informações para gerir seu negócio, onde uma das principais ferramentas de sua gestão pode ser o orçamento. Nesta visão, o profissional de finanças e de contabilidade é de fundamental importância para desenvolver e colocar em prática as técnicas do sistema orçamentário para o auxílio do produtor ou gestor da propriedade.

Nas pequenas e médias empresas rurais ainda existe a visão errônea de que a utilização dessa técnica não é necessária. Isso ocorre devido à idéia difundida de que só as grandes empresas devem adotar um sistema orçamentário. Para obter maior qualidade, lucratividade e enfrentar o mercado competitivo, as empresas rurais devem manter um controle rigoroso de suas atividades.

A contabilidade na propriedade rural muda o antigo conceito de produtor rural, onde ele já pode se beneficiar de técnicas gerenciais como suporte para gestão de custos, projeções mercadológicas, análises de risco, avaliação de tendências de preços, decisão de investimentos, entre outros, auxiliando na tomada de decisões e no enquadramento das exigências do mercado globalizado, superando as necessidades do seu negócio ou do seu mercado alvo.

Portanto, este trabalho tem como objetivo evidenciar a cadeia produtiva da atividade de suinocultura, apresentando a implantação de um sistema orçamentário e o seu acompanhamento do orçado x realizado, assim como corrigir as possíveis distorções que venham a ocorrer durante o período em questão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTROLADORIA

2.1.1 Histórico

A Controladoria surgiu no início do século XX nas grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais. Um significativo número de empresas concorrentes, que haviam proliferado a partir da Revolução Industrial, começaram a se fundir no final no século XIX, formando grandes empresas organizadas sob forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado. O crescimento vertical e diversificado desses conglomerados exigia por parte dos acionistas e gestores, um controle da administração central em relação aos departamentos e divisões que rapidamente se espalhavam nos Estados Unidos e em outros países.

Estes três fatores (a verticalização, a diversificação e a expansão geográfica das organizações) e o conseqüente aumento da complexidade de suas atividades, aliado às tendências de descentralização da gestão das empresas, exigiram a ampliação das funções do *controller*, bem como o surgimento desta figura, também, nas diversas divisões da organização, além do lotado na administração central da companhia.

No Brasil, a função do *controller* emergiu com a instalação das multinacionais norte-americanas no país, nas décadas de 70 e 80. Na época, profissionais destas empresas vieram para o Brasil, ensinar as teorias e práticas contábeis aos responsáveis por esta área, com vistas ao desenvolvimento e à implementação de um sistema de informações que fosse capaz de atender aos diferentes tipos de usuários da contabilidade, inclusive para manter um adequado sistema de controle sobre as operações das empresas relacionadas.

Inicialmente, essa função era ocupada por profissionais ligados à área financeira ou da contabilidade, devido a sua habilidade em trabalhar com informações econômico-financeiras, além do conhecimento que tinham das áreas operacionais da empresa, por meio das informações geradas pela contabilidade. Com o tempo, este perfil foi sendo modificado, acompanhando os interesses variados e dinâmicos, seja de acionistas, credores ou gestores. Atualmente, em algumas empresas nas divisões operacionais, especialmente as que requerem um conhecimento muito técnico, foi criada a figura do *controller* operacional, com a finalidade de atender as necessidades específicas dos gestores dessas áreas, além do profissional que exerce esta função sem sentido amplo, voltado ao processo decisório da empresa como um todo.

Neste sentido, podem existir diversos modelos de controladoria dentro de uma empresa. Na administração central tem-se o *controller* geral da empresa, enquanto que em cada setor da empresa, bem como em cada unidade, pode existir um *controller*. Na maioria das empresas, ele reporta-se diretamente ao gestor da área onde desempenha a função, por exemplo, se estiver lotado na fábrica, reporta-se a seu diretor ou gerente; por sua vez, se estiver atuando em uma divisão da organização, reporta-se ao respectivo diretor ou gerente. Nos três níveis citados, as responsabilidades funcionais são as mesmas, mas as particularidades de cada um dos segmentos da companhia devem ser consideradas e contempladas nas informações a serem fornecidas.

2.1.2 Conceito

Em definição a palavra *controller* e a sua função, podemos citar Tung (1993, p.89):

> *"A palavra controller não existe em nosso vocabulário. Foi recentemente incorporada à linguagem comercial e administrativa das nossas empresas por meio da prática dos países industrializados, como os Estados Unidos e a Inglaterra", a qual já vem sendo utilizada em todas as empresas. Nesses países, controller ou comptroller designava, inicialmente o executivo incumbido de controlar ou verificar as contas. Com a evolução industrial e comercial, essa definição tornou-se inadequada, visto não abranger a amplitude das funções do controller."*

Hoje a controladoria não pode ser vista como uma forma metódica, direcionada ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos dividi-la em dois segmentos: o primeiro como área do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

2.1.3 Controladoria como Órgão Administrativo

Inicialmente os controladores foram selecionados entre os indivíduos das áreas de contabilidade ou de finanças das empresas, devido ao cargo que ocupavam lhes proporcionar uma visão ampla da empresa, o que os tornava aptos a visualizar as dificuldades enfrentadas como um todo e propor soluções de uma forma global. Além disso, as informações que chegam ao *controller* são predominantemente de natureza quantitativa, e não qualitativa, seja física, monetária, ou ambas.

Como órgão administrativo, a controladoria deve garantir informações adequadas ao processo decisório, acompanhar os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

Almeida et. al (2001, p.346) elenca quatro pontos sobre a controladoria como órgão:

- *Desenvolvimento de condições para a realização da gestão econômica;*
- *Subsídio ao processo de gestão com informações em todas as suas fases;*
- *Gestão dos sistemas de informações econômicas de apoio às decisões;*
- *Apoio à consolidação, avaliação e harmonização dos planos das áreas.*

Estes pontos demonstram que a controladoria está interligada diretamente a administração das entidades, tanto em nível de assessoria quanto em nível de linha.

2.1.4 Funções da controladoria

As funções da controladoria são basicamente definidas no controle e a na implementação de sistemas que abrangem todas as premissas básicas da controladoria, planejamento, execução e controle, o que também é primordial no orçamento.

Anderson e Schmidt (*apud* MOSIMANN e FISCH, 1999, p.92) estabelecem duas funções essenciais:

a) *Controle organizacional: com a finalidade de manter todas as partes da complicada estrutura organizacional em expansão de forma continuada, eficiente e econômica;*
b) *Mensuração do empreendimento: com o intuito de suprir a necessidade de reconhecer e descrever claramente a segmentação da empresa em suas várias atividades de receita e custo, e, conseqüentemente, suscitar o planejamento gerencial inteligente.*

Para Anderson e Schmidt as funções se resumem no controle organizacional sendo a controladoria um órgão de harmonização e mensuração que a posiciona na parte gerencial.

2.2 *CONTROLLER*

2.2.1 Definição de *controller*

O *controller* é o responsável pela controladoria, a qual representa papel de extrema importância na administração das empresas, pois pode estar no organograma tanto como um departamento de linha ou como assessoria. Seguem algumas definições de alguns autores sobre o *controller*.

Figueiredo e Caggiano (1997, p.28) em sua definição de *controller* afirmam que:

> *"É o gestor encarregado do departamento de controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente."*

Sua principal tarefa é manter os gestores da empresa informados sobre que direção devem seguir, qual caminho a ser percorrido e como chegar até ele, de maneira que seja atingida a eficácia, e para isso deve utilizar recursos tecnológicos, quantitativos, operacionais e quaisquer outros que sejam necessários para que se alcancem os objetivos empresariais.

O *controller* pode ser visto ao mesmo tempo como protagonista e coadjuvante de uma mudança comportamental importante sem precedentes na história da contabilidade e da administração, devido ao cargo e a posição que ocupa dentro da estrutura da empresa.

2.2.2 Função do *controller*

Na década de 50, o *controller* era a pessoa que estava encarregada de preparar as demonstrações contábeis. Atualmente, com o aumento da complexidade na organização de empresas, surgiu a necessidade de um sistema mais adequado para um controle gerencial efetivo, ocorrendo o desenvolvimento de uma função diferenciada, o *controller*.

Verifica-se que a posição do *controller* varia em importância e responsabilidade de empresa para empresa. Este profissional deve desempenhar inúmeras funções e ter múltiplos conhecimentos, dependendo do porte e estrutura da organização, o seu papel pode ser visto dentro de dois enfoques distintos:

- O primeiro e mais conhecido, assemelha-se às responsabilidades de um "gerente de contabilidade" ou de um "contador geral", o qual se situaria na estrutura organizacional como órgão de linha, reportando-se assim, diretamente ao presidente. Neste caso, contabilidade geral, controle patrimonial, orçamentos e auditoria interna são responsabilidades do *controller*.
- O segundo enfoque envolve somente o processamento, síntese e análise das informações geradas. Visto desta forma, o *controller* tem função de assessoria, ligado diretamente à alta administração, interpretando e reportando dados relevantes, o *controller* influencia diretamente os gestores na tomada de decisões dentro da empresa.

A respeito disso, Nakagawa (1993, p.18) nos diz que:

> *"Os modernos conceitos de Controladoria indicam que o controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa."*

E assim, acaba se tornando responsável pelo projeto, implementação e manutenção do sistema de informações dentro da organização.

A partir dos pressupostos acima, concluímos que a função básica do *controller* será garantir a perfeita realização do processo de "decisão-ação-informação-controle", acompanhando e controlando todas as atividades da empresa.

2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

A instalação de um sistema pode envolver grandes dificuldades, por vários motivos, isto porque existe a tendência natural por parte de muitas pessoas de resistir a mudanças de qualquer espécie, seja qual for a sua posição na organização.

2.3.1 Conceito de sistema

Para a conceituação de sistema, utilizaremos a teoria de BIO (1985, pg25) demonstrando que:

> *"Considera-se sistema um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo. No entanto, é preciso distinguir sistemas fechados, como as máquinas, o relógio, etc., dos sistemas abertos, como os sistemas biológicos e sociais: o homem, a organização, a sociedade.*
> *[...]*
> *Um sistema pode compor-se, sucessivamente, de um subsistema (também conjuntos de partes interdependentes) que se relacionam entre si, compondo o sistema maior. Assim, um organismo humano pode ser decomposto no sistema ósseo, sistema nervoso, sistema circulatório, etc."*

Para definirmos o conceito de sistema utilizando a citação acima, podemos dizer que o sistema é a maneira de organizar, integrar as partes, tanto do geral quanto de outros subsistemas que farão parte do todo.

2.3.2 Conceito de informação

Quando se define o que é informação, muitas vezes confunde-se com a definição de dados, ou apenas com um conjunto destes elementos, no entanto, a diferença destas duas palavras podem se dar no conceito que cada uma delas sofre.

Fazendo uma distinção entre dados e informação, Hendriksen destaca que: (*apud* NAKAGAWA, 1993, p.59)

> *"A Contabilidade faz uma distinção geral relevante entre dados e informação. Os dados podem ser definidos como mensurações ou descrições de objetos ou eventos. Se estes dados já são conhecidos ou não interessa à pessoa a quem são comunicados, não podem ser definidos como informação. A informação pode ser definida como um dado (ou conjunto de dados) que provoca o efeito surpresa na pessoa que recebe. Além disso, ela deve reduzir a incerteza, comunicar uma mensagem, ter um valor superior ao seu custo e ser capaz, potencialmente, de evocar uma resposta do tomador de decisão."*

Esta referência distingue claramente a diferença de dado e informação, onde o dado é fato já conhecido enquanto a informação deve trazer benefícios à pessoa que a recebe.

Mock (*apud* NAKAGAWA, 1993, p. 60) explana sobre a origem das palavras dado e informação, onde define:

> *"Muitas vezes a informação é tida como um subconjunto de dados úteis na solução de problemas ou tomada de decisão. Em um sentido geral o dado deriva do verbo latino 'dare' (dar) significando fatos dados a conhecer e, aparentemente, de pouco interesse as necessidades de decisão. Contrastando com isso, a informação esta relacionada como verbo latino 'informare' (dar estrutura a). Desta forma, a informação é considerada como dados que foram selecionados e organizados, tornando-se relevantes (espera que seja) para alguma questão."*

Mock também define o sentido para a informação como sendo a seleção de dados relevantes para tomadas de decisões, e a informação como um produto final, que possui um processo para adequá-la aos usuários.

Nakagawa em uma explanação sobre o assunto enfatiza que: *"Existe entre a informação e o dado a mesma relação observável entre matéria-prima e produto acabado e esta analogia ilustra o conceito de que a informação para uma pessoa pode ser um dado para a outra pessoa (Figura 1)".* (p.60)

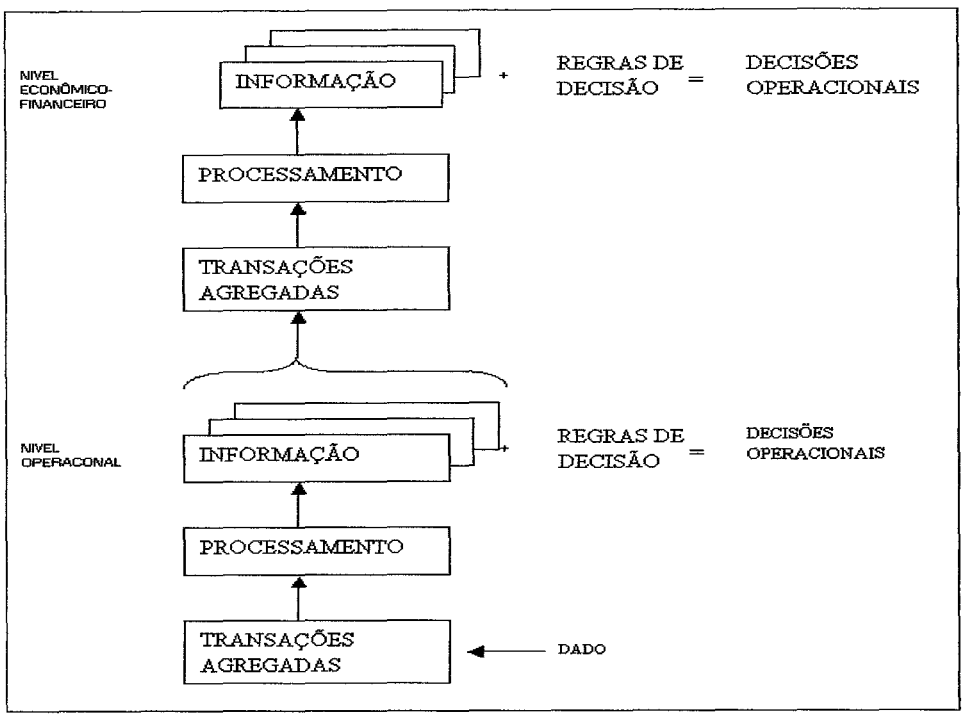


Figura 1 – Sistema de apoio às operações

Fonte: Nakagawa (1993, p. 60)

2.3.3 Conceito de sistema de informações

Os gestores das organizações têm a responsabilidade pelo levantamento e solução de problemas, suas soluções são baseadas entre as alternativas que caracterizam suas preferências. Mas, por trás destas decisões há um levantamento de fatos que servirão para a tomada de decisão, e estes fatos estão disponíveis nos sistemas de informações.

A relação dos sistemas de informações com os Sistemas de Informações Gerenciais é a amplitude dada ao processo gerencial reduzindo gastos e trazendo melhorias nos resultados das organizações.

Como definição de sistema de informação, PADOVEZE (2003, PG 43) afirma que:

> *"Como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com o seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais".*

Resumindo, sistema de informação é o conjunto de dados de diversas áreas internas da organização e informações cedidas pelo ambiente externo, para que depois de condensadas e trabalhadas dêem origem a informações que serão usadas para tomada de decisões.

2.3.4 Sistema de padrões

Como avaliados nos tópicos anteriores, os sistemas seguem a um determinado objetivo, para tanto, existem padrões pré-determinados para a avaliação das informações.

Nakagawa (1993, pg.64) descreve o sistema de padrões da seguinte forma:

> *"Como um modelo de avaliação e informação de eventos econômicos, relativos a um produto ou serviço mensurados em determinada data e mercado. Para atender às necessidades dos gerentes, o sistema mantém padrões das atividades orçadas e padrões das atividades em execução ou reais, assegurando a condição de ambos interagirem e se comunicarem constantemente, sem conflitos conceituais ou sistêmicos."*

Para assegurar a relação entre os sistemas das atividades de orçamento e execução, os sistemas devem manter padrões para a integração e comunicação das bases.

2.3.5 Sistema contábil de informações

Dentro dos objetivos da controladoria devemos definir o sistema contábil de informações, onde deveremos identificar que as informações nele contidas deverão seguir certas normas e definições da ciência contábil, como os princípios contábeis, legislação, normativas, instruções entre outras.

O sistema contábil de informações abrange todos os seus subsistemas e através disso, busca encontrar a melhor forma para se desenvolver.

Sobre sistema contábil de informações, Nakagawa (1993, pg.71) nos mostra que:

> *"O sistema contábil de informação é orientado por um conjunto de regras de controle de entrada, processamento, avaliação, e saída de dados. Na entrada, o sistema só contempla dados relacionados com transações que guardem conformidade com os chamados Postulados ambientais da Contabilidade (definidos pela CVM – Comissão de valores mobiliários, na deliberação nº 29/86, pg 19 a 25), os quais, se admitidos, passam a ser tratados de acordo com os procedimentos de controle interno da empresa. Internamente, os dados são processados para se transformar em informações economicamente compreensíveis e úteis aos agentes tomadores de decisões, passando por estagio de processamento. Para avaliação, o sistema fornece controle de todas as movimentações e a comprovação da igualdade das somas totais, devedoras e credoras. E, finalmente, em nível de saída o sistema contábil prepara e edita demonstrativo financeiro e relatórios gerenciais, os primeiros destinados prioritariamente a usuários externos e os segundos, preferencialmente, usuários internos, ou seja, gestores.*

A citação acima demonstra que o sistema contábil deverá abranger toda a legislação a ele vigente, quanto às normas contábeis em vigor, sendo depois processados os dados classificados como de relevância e ao final demonstrado aos usuários.

2.4 ORÇAMENTO

Podemos definir o orçamento como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração, envolvendo especificamente a preparação e utilização de:

- Objetivos globais de longo prazo da empresa;
- Um plano de resultados de longo prazo;
- Um plano de resultados de curto prazo detalhado de acordo com diferentes níveis relevantes de responsabilidades (divisões, produtos, projetos, etc.)
- Um sistema de relatórios periódicos de desempenho, para os vários níveis de responsabilidade.

É o plano da administração que inclui todas as operações e resultados de um período futuro, este plano abrange todas as unidades e divisões da empresa. Os orçamentos enunciam as decisões de todos os níveis da administração sobre os recursos que devem ser adquiridos, de que modo devem ser usados e no que devem resultar. Assim o orçamento é uma espécie de contabilização "conjugada em tempo futuro".

É amplamente usado pelos administradores para planejar, supervisionar, avaliar e controlar várias atividades e operações em todos os níveis da organização. Há várias vantagens na preparação e no uso do orçamento, porém como toda regra há exceção, existem algumas limitações em relação ao seu uso, pois de nada adianta ter um orçamento bem elaborado se não houver controle das variações em relação ao orçado e consequentemente tomar as medidas cabíveis para corrigir as distorções quando necessárias.

É um meio de controle que pode ser usado tanto nas empresas privadas como no governo, de fato é tão usado que para muitas pessoas a palavra "orçamento" significa controle, mas a preparação de um orçamento é apenas parte de um processo de planejamento. Para evitar reações negativas muitas vezes associadas com o conceito de controle, alguns administradores se referem aos seus controles como planos de lucros. Os orçamentos representam planos, objetivos e programas de organização em termos numéricos, demonstrando as receitas e as despesas planejadas para determinado período. A partir daí, periodicamente, geralmente de mês em mês, são feitas as comparações entre o que foi orçado

e o que foi realizado, com isto a administração pode observar os níveis tanto de despesas quanto de receitas com relação ao que estava orçado e adotar medidas corretivas quando as variações forem significativas.

Algumas vantagens do orçamento:

- A aplicação harmoniosa e uniforme dos orçamentos dá origem a uma estrutura organizacional mais clara e definida, pois os orçamentos medem o desempenho de unidades organizacionais;
- Desenvolvem-se sistemas mais significativos e terminologias apropriadas, desenvolvendo técnicas e métodos gerenciais mais avançados;
- O uso de orçamentos dá origem a um planejamento mais adequado de todas as fases de operação. Os orçamentos são planos que servem para dar ênfase à natureza contínua do ciclo planejamento-controle-planejamento;
- Propicia a elaboração de planos realistas de vendas;
- Auxilia no estabelecimento de objetivos e padrões realistas;
- Permite a comunicação adequada de atitudes, políticas e diretrizes pelos diversos níveis hierárquicos;
- Cria disciplina da obtenção de resultados;
- Permite a antecipação na adaptação às mudanças;
- Destaca as áreas de eficiência e ineficiência da empresa;
- Força uma auto-análise periódica da empresa;
- Permite a avaliação de desempenho gerencial;
- Uma declaração e compreensão clara das metas organizacionais resultam do uso do orçamento.

Dentre as limitações podemos destacar:

- O orçamento se baseia em previsões e cenários;
- Dificulta a flexibilidade na condução dos negócios;
- Sua execução, de forma efetiva, requer treinamento e desenvolvimento das pessoas, o que leva alguns anos.
- O orçamento pode levar a falsa idéia de que ele substitui a administração;
- Exigem dados contábeis históricos adequados e apropriados;
- Exige burocracia e muito trabalho de coleta de informações.

Importância da contabilidade no orçamento:

O orçamento possui uma relação estreita com o sistema contábil da empresa, o que ocorre nos seguintes sentidos:

- A contabilidade fornece dados históricos, quantitativos, particularmente relevantes para fins analíticos da empresa;
- O componente financeiro de um orçamento é geralmente estruturado de acordo com o formato contábil da empresa;
- Os dados utilizados na avaliação de desempenho (orçado x realizado) são fornecidos em grande parte pelo sistema de contabilidade.

2.4.1 Premissas Orçamentárias

A elaboração do orçamento é basicamente composta por:

Orçamento de Vendas:

O orçamento de vendas torna-se um dos mais importantes planejamentos a realizar, pois é dele que todo o orçamento global depende, é neste orçamento que devemos ser o mais realista possível, estando ligado diretamente como os fatores externos, neste caso, o mercado. Outro fato que se deve ter preocupação é que as demais atividades dependerão do orçamento de vendas para serem realizadas, sendo a partir desse orçamento que serão realizados as demais projeções.

Orçamento de Produção:

Para a realização do orçamento de produção utilizamos as bases determinadas no orçamento de vendas, bem como nos estoques da empresa. As quantidades exigidas pelo orçamento de vendas, ajustado em função das políticas de produção e estoques deverão indicar os volumes a serem fabricados por produto e período. Ao elaborar um orçamento de produção, deve-se tentar manter a produção em níveis estáveis, visando uma melhor gestão dos recursos materiais, humanos e de ativos.

Orçamento de matérias-primas e compras:

Deverá estar relacionado à política de pronto abastecimento/atendimento em todas as unidades produtivas da empresa, em termos de qualidade e quantidade, no tempo certo. Isto é muito complexo, pois a empresa não poderá sofrer parada em seu processo de produção por falta ou por má qualidade da matéria-prima adquirida, mas vale lembrar que é necessário que o orçamento de matérias-prima, seja feita com a maior confiabilidade possível, haja vista que

todo recurso financeiro gasto com matérias-prima em excesso, poderá ser considerado como uma perda de oportunidade financeira, pois o dinheiro ficará parado, ao invés de estar rendendo em um fundo de aplicação. É necessário ser prudente no orçamento de matérias-primas.

Orçamento de mão-de-obra direta:

Para determinar o orçamento de mão-de-obra direta, deverão ser observadas possíveis mudanças nos quadros de pessoal, correções salariais e benefícios, pois tal custo representa uma fatia grande nos custos totais de produção, neste orçamento estão representados os salários dos funcionários envolvidos diretamente com a produção.

Orçamento de custos indiretos de fabricação:

Custos indiretos de fabricação são os demais custos aplicados na produção e não mensuráveis nos produtos. São todos aqueles custos ligados a produção menos as matérias-prima e mão-de-obra direta, não podem ser alocados diretamente aos produtos, geralmente é usado o rateio para distribuir os CIFs (Custos Indiretos de Fabricação).

Orçamento de despesas comerciais;

Neste orçamento incluem-se todos os gastos relacionados às vendas, distribuição e entrega dos produtos aos clientes, são os esforços auferidos para colocar as mercadorias ou serviços a disposição dos clientes.

Orçamento de despesas administrativas:

Nas despesas administrativas incluem os gastos que não são das operações de produção ou de vendas de uma empresa, em geral, são incorridas na supervisão e prestação de serviços a todas as principais funções de uma empresa. Essas despesas são geralmente fixas e orçadas com relação a valores históricos.

Projeção da demonstração de resultados:

O demonstrativo de resultado é a consolidação de todos os demais orçamentos a fim e evidenciar às empresas o resultado projetado para aquele exercício. Esse demonstrativo possibilitará uma visão mais ampla de todas as áreas envolvidas, bem como a confirmação se os números orçados estarão coerentes com os objetivos financeiros traçados no início da elaboração do orçamento.

Orçamento de Caixa:

Da mesma forma que a demonstração de resultados, o orçamento de caixa somente deverá ser elaborado após o término dos demais orçamentos, essa demonstração também chamada de fluxo de caixa, demonstrará como deverá ocorrer o fluxo de entradas e saídas de recursos, dentro dos parâmetros orçados.

Projeção do Balanço Patrimonial:

O balanço patrimonial é o demonstrativo que projeta a situação financeira, econômica e patrimonial da empresa, sendo a última projeção a ser realizada, um agrupamento de todas as projeções anteriormente vistas.

2.4.2 Controle Orçamentário

O planejamento em suas formas mais simples – sementes das atuais e complexas técnicas de previsão e controle administrativo – é um dos mais antigos companheiros da espécie humana. Pode-se dizer que, de uma maneira ou de outra, consciente ou inconscientemente, ocasionalmente ou de modo sistemático, por escrito ou sob a forma de simples disposição mental sem registro aparente, organizações estatais, empresas privadas, instituições hospitalares, culturais, filantrópicas ou simples indivíduos têm feito uso de ferramentas de planejamento operacional ou financeiro.

Na verdade, é unânime entre os especialistas a idéia de que o controle orçamentário tende a tornar-se uma rotina padrão na moderna administração empresarial. Tal fato já é de inegável evidência nos países desenvolvidos e, aos poucos, torna-se também válido para os países como o Brasil.

O controle orçamentário é um sistema de usar os números estabelecidos em um orçamento para controlar as atividades da administração comparando o desempenho real com o planejado. Assim planejar o orçamento é na realidade estabelecer padrões, o primeiro passo no controle. É uma aplicação simples e direta da parte essencial do processo de controle, os dados do orçamento são estabelecidos, daí são feitos os registros de despesas e receitas, cada item do orçamento depois é comparado com o desempenho real e podemos notar as variações – acima ou abaixo do orçamento. O administrador então terá a informação necessária para uma ação corretiva, como: aumentar a receita, diminuir a despesa, ou mesmo rever o orçamento. Esse processo possibilita ao administrador verificar continuamente e localizar os problemas com antecedência, antes deles se tornarem tão grandes que possam ameaçar a existência da organização.

Campo de aplicação

Praticamente não existe ramo de atividade ao qual o controle orçamentário não possa trazer uma contribuição positiva em termos administrativos. O controle orçamentário constitui, portanto, uma técnica tendente a ser aplicada a praticamente 100% dos empreendimentos bem-sucedidos em todo o mundo, independente do porte (pequeno, médio ou grande) e da natureza (privada, estatal ou filantrópica).

Realizadas as adaptações necessárias, o controle orçamentário aplica-se em qualquer empresa, de qualquer porte e de qualquer natureza, até mesmo a mais simples unidade social – a família – pode alcançar grandes vantagens (ou, no mínimo, evitar grandes dissabores) de ordem econômica na adoção de um sistema de controle orçamentário adequado às suas necessidades. Se isso é válido para a família, fácil é imaginar o que se poderá dizer com relação a sistemas sociais mais complexos (sejam eles instituições filantrópicas, cooperativas de consumo ou gigantescas indústrias automobilísticas) para os quais o controle orçamentário passa a ser não apenas uma opção de prioridade secundária, como também uma técnica administrativa absolutamente indispensável.

Muitos autores escreveram sobre contabilidade de custos, contabilidade tributária, contabilidade fiscal, auditoria contábil, perícia contábil, contabilidade gerencial, teoria da contabilidade, entre outros. Mas, o orçamento vem se mostrando, cada vez mais, como uma área a ser desvendada, pela necessidade que as pessoas e as empresas têm para gerir seus negócios. Não que ela tenha surgido nos últimos tempos, e sim que de uns tempos para cá, tornou-se essencial para a sustentabilidade das empresas.

Quando fazemos um plano, olhamos para o futuro e antecipamos, hoje, as decisões de ações que tomaremos ao longo do tempo, de modo a atingir determinados objetivos para as épocas que estamos planejando. Portanto, um plano consiste na definição de objetivos e de ações. A maioria das pessoas chama de objetivos, ou metas, as situações ou os resultados futuros que se comprometem a atingir. As ações necessárias para atingi-los fazem parte do que habitualmente chamamos de tática ou estratégia. São os caminhos que iremos tomar para atingir os objetivos desta pesquisa.

Em um comentário sobre sistema de planejamento financeiro, Zdanowicz (2000, pg.17), ressalta que:

> *"O sistema de planejamento financeiro e orçamento será uma das condições necessárias para alcançar-se o sucesso empresarial, pois os tempos mudaram. A competitividade entre as empresas, os países e os blocos econômicos, ocorre cada vez mais e com maior rapidez. As empresas encontram-se em processo de mudanças e inovações. Os meios de*

> *comunicação são cada vez mais sofisticados e instantâneos. As informações são transmitidas à velocidade eletrônica. Não existe mais lugar para a improvisação na empresa. É preciso ser profissional."*

Em uma análise mais profunda, Zdanowicz (2000, pg.18) ainda comenta que:

> *"O sistema de planejamento financeiro e orçamento terá, por característica, utilizar a técnica de projeções, que procurará orientar a direção da empresa no processo de tomada de decisões. É através do planejamento financeiro e orçamento que se poderá visualizar as medidas que deverão ser executadas, bem como as expectativas respeito do futuro da empresa. As decisões importantes, quando embasadas nos planejamento e controle financeiro, têm grande possibilidade de serem eficazes e darem certo na empresa. Assim, o sistema orçamentário poderá ser aplicado em qualquer tipo de empresa ou atividade, pois através dessa metodologia procurar-se-á estabelecer os métodos necessários para que se realizem os objetivos e as metas fixadas. O planejamento financeiro e orçamento se faz necessário para que a empresa possa visualizar, antecipadamente, as atividades que deverão ser desenvolvidas no período projetado, bem como o caminho que será percorrido pela mesma."*

O orçamento é uma das principais ferramentas de gestão, afirma Zdanowicz, e também, que todas as empresas necessitam de tal processo sendo fundamental para o sucesso das mesmas, assegurando que tal sistema trará probabilidades maiores de serem eficazes.

Talvez seja o orçamento o único e mais importante instrumento à disposição da empresa para o contínuo controle de todas as atividades da organização.

O orçamento é um instrumento eficaz e eficiente de gestão necessário para qualquer empresa, independente de seu porte ou atividade econômica. A técnica orçamentária projetará as prováveis receitas de vendas e prestações de serviços, verificando se a empresa encontrará suporte em manter-se no mercado. Cada vez mais é necessário especializar-se, e conhecer profundamente o cliente, para antecipar-se às tendências, detectar as mudanças e atender às suas necessidades e exigências para obter-se a precisão desejada na elaboração do orçamento. A eficiência, a eficácia e a efetividade práticas do sistema de planejamento e orçamento dependerão dos gestores. No entanto, as gerências e as pessoas envolvidas no processo orçamentário deverão estar comprometidas com este processo.

No processo orçamentário, distinguem-se três fases distintas:

- *Premissas orçamentárias* – é a estimativa das variáveis que deverão vigorar no período orçado e a tomada de decisões referentes à estratégia a ser adotada pela empresa;
- *Elaboração do orçamento* – quantificação detalhada dos recursos requeridos para alcançar os objetivos escolhidos;
- *Controle orçamentário* – apuração contínua das variações ocorridas entre o orçamento e o desempenho real da empresa, sua análise e correção.

A fase de controle orçamentário é de extrema significação para o processo em questão. É o controle que oferece sentido e utilidade administrativa ao orçamento que, sem ele, não passaria de um simples exercício financeiro contábil de limitada valia gerencial. O controle do orçamentário consiste, basicamente, na comparação entre os resultados orçados e os resultados reais, com a finalidade de apurar variações, analisá-las e, a partir daí, escolher e adotar medidas complementares, corretivas ou compensatórias das variações controláveis, de forma a assegurar a obtenção de um nível de lucro pelo menos igual àquele definido no orçamento.

O controle orçamentário é basicamente um processo de análise comparativa e estas análises de lucros e despesas ocupam lugar de crescente importância na administração moderna.

Tipos Básicos de Padrão e Esquema de Controle

De modo bastante geral, pode-se dizer que, para o administrador, há dois tipos básicos de padrão:

- *Padrão histórico*: consiste no desempenho alcançado no período anterior àquele que se está analisando;
- *Padrão preestabelecido*: é desenvolvido com o propósito único e específico de vir a servir como padrão de julgamento de um período futuro, ainda não iniciado.

As variações podem ser controláveis e não-controláveis:

- **Controláveis:** são decorrentes de atos ou decisões administrativos e constituem, portanto, determinantes de variações que podem ser modificados, eliminados ou corrigidos pela administração da empresa.
- **Não-Controláveis:** são variações decorrentes de fatores extra-empresa, tais como controles governamentais, variações de conjuntura e mercado etc. – fatores sobre os quais a administração não tem qualquer possibilidade de exercer controle.

O controle orçamentário enquadra-se entre os processos de administração por exceção, visto que tende a atrair as atenções da gerência para os itens de renda ou custo que apresentarem significativas variações contra os padrões orçamentários. Os demais componentes do lucro, apresentando pequenas variações, dispensarão atenções especiais, visto que não comprometem a obtenção dos níveis de lucros orçados.

Apuração da Variação

Obtém-se através da comparação dos valores orçados com os valores reais.

a) *Ajustes orçamentários:*

Para efeito dessa comparação, são admitidos ajustes orçamentários quando se utiliza um orçamento flexível ou variável. Orçamentos variáveis são aqueles que incorporam dados requeridos para possibilitar o cálculo dos valores de custos e despesas correspondentes a diversos níveis de operação.

A fase de controle resume-se nas seguintes operações:

1. Apuração da variação;
2. Identificação das variações controláveis;
3. Análise da variação controlável, definindo-se responsabilidades e estabelecendo medidas corretivas ou compensatórias, de forma a assegurar a concretização do lucro orçado.

Assim, os ajustes orçamentários objetivam eliminar variações decorrentes de eventuais diferenças entre os níveis de operação realmente atingidos. Entretanto, correções contábeis e suplementos orçamentários, além de outros casos especiais, poderão também aparecer como ajustes de orçamento para efeito de cálculo das variações.

b) Natureza das variações

Obviamente, as variações orçamentárias apuradas serão favoráveis (positivas) ou desfavoráveis (negativas), conforme representam aumentos ou reduções dos lucros previstos, respectivamente. Uma despesa real maior do que a correspondente despesa orçada, representando uma redução do lucro previsto, determinará uma variação desfavorável. Identicamente, se um determinado item de receita situar-se em nível mais baixo do que o previsto tenderá a reduzir o lucro definido no orçamento e determinará, também, por conseqüência, uma variação desfavorável.

c) Grandeza das variações

Como um sistema de administração por exceção, o controle orçamentário recomenda a desconsideração das variações cuja grandeza não se revele significativa, dado que um orçamento não é uma adivinhação ou uma profecia, alguma tolerância deve entrar sempre em consideração quando as variações são apuradas.

Abaixo de certo limite – normalmente fixado em torno de 10% do valor orçado – as variações são consideradas normais, dispensando-se as análises, investigações e medidas administrativas reclamadas pelas variações de maior porte. Compete, obviamente, a cada empresa definir o nível de grandeza abaixo do qual as análises deverão ser negligenciadas. Isso permitirá uma maior concentração gerencial nos itens de maior importância, permitindo, conseqüentemente, maximizar os efeitos positivos da administração por exceção.

Análise da Variação

Em seqüência à apuração das variações, procede-se a análise daquelas que apresentarem grandeza significativa, de forma a identificar suas causas e a área responsável pela sua ocorrência. É de interesse notar que as variações encontradas nas comparações orçamentárias relacionam-se, invariavelmente, com uma ou com a combinação das causas seguintes:

- Alterações nos preços de venda dos produtos;
- Alterações nos volumes vendidos:
- Variação no total das unidades vendidas;
- Variação na "composição" das vendas ("mix");
- Alterações nos elementos de custos fixos ou variáveis (preços dos insumos, variações do desempenho da mão-de-obra etc.).

Ou seja:

- As variações de receita relacionam-se com diferenças de volume ou de preço unitário dos produtos vendidos pela empresa;
- As variações de despesas relacionam-se, identicamente, com os custos unitários e com os volumes de compra e de utilização dos insumos e utilidades adquiridos pela empresa.

Variações de receita

Os principais determinantes imediatos das variações nos volumes de vendas ou de preço unitário dos produtos vendidos pela empresa são:

a) diferenças de volumes de vendas determinadas por:

- Diferenças de volume de mercado (indústria);
- Diferenças no índice de penetração (*share*);
- Diferenças na composição das vendas ("mix").

A respeito destas variações serem, em geral, consideradas como ajustes de orçamento através da utilização de orçamentos flexíveis, a sua análise e conseqüente isolamento do "*quantum*" atribuível a cada um dos elementos causadores (indústria, penetração e composição) são de primordial interesse para a administração da empresa. Isto porque, conforme já enfatizamos, uma das finalidades essenciais da análise orçamentária é a distribuição das variações totais entre variações controláveis e variações não-controláveis, ou seja, entre variações de mercado e, portanto, independentes da ação administrativa da empresa e variações decorrentes dessa mesma ação. Assim sendo, as diferenças associadas ao efeito das incontroláveis (e até imprevisíveis) forças de mercado, deverão ser isoladas das variações de penetração e de composição ("mix") que representam efeitos diretos das decisões da empresa. Isso permitirá avaliar o desempenho da gerência de vendas bem como determinar medidas que possam corrigir as variações desfavoráveis, eliminando-as ou compensando-as.

b) diferenças nos preços unitários dos produtos vendidos pela empresa, determinadas por:

- Restrições impostas pela competição;
- Estratégia da empresa.

O nível do preço de venda assumido no orçamento pressupõe, sempre, em virtude das condições de competitividade vigentes, um determinado grau de controle exercido pela concorrência. Em alguns setores específicos como, por exemplo, a indústria farmacêutica, os aumentos de preços também enfrentam restrições governamentais (controle governamental de preços) e constitui-se em um importante fator de explicação das variações entre a receita real da empresa e a sua receita orçada. Atualmente, com a moderação da intervenção governamental sobre a economia, esse fator praticamente desapareceu. A tendência atual dos Governos é deixar a evolução dos preços por conta do mercado, sem interferência direta sobre os seus níveis, conforme ocorreu no Brasil há algumas décadas.

3 ORÇAMENTO NUMA GRANJA DE SUÍNOS

3.1 Elaboração do Orçamento

Analisando que todo orçamento é preparado tendo por base um determinado nível ou volume de operações, e se as operações reais ocorrem a níveis diferentes daqueles que foram orçados (e isso, geralmente, ocorre porque um orçamento não é e não deve ser tido em conta de uma adivinhação), gerando a necessidade de alterações do nível de operações originalmente previsto para os meses seguintes, variações tendem a aparecer entre o orçamento e o desempenho real da empresa.

Não se deve esquecer de que o controle orçamentário é um inestimável instrumento de administração, mas não deve, nunca, ser considerado como substituto do administrador.

Fundamentalmente baseado em previsões, o controle orçamentário só pode ser eficiente à medida que essas previsões (estimativas) forem criteriosamente desenvolvidas.

Definitivamente essa premissa dentro de qualquer implantação de um sistema orçamentário é primordial para que tenha os resultados dele esperados, se a cultura orçamentária não for plantada como uma semente, a qual deve ser adubada, regada e cultivada para virar uma árvore e trazer bons frutos, todos os outros trabalhos esperados não irão se consolidar. Estabelecer metodologias para o acompanhamento dos resultados e como deverá ser o processo de apresentação dos mesmos é essencial.

3.2 A IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO NA GRANJA DE SUÍNOS.

Nesta fase começa a implantação do sistema orçamentário em uma granja de suínos, para tanto, o primeiro passo é conhecer como a empresa ou a indústria funciona, ou seja, conhecer o "chão de fábrica", somente a partir daí é que se pode iniciar a implantação de um orçamento. Neste caso será feita a implantação de um sistema orçamentário em uma granja de suínos e abaixo serão descritas todas as fases de produção desta granja para que se possa iniciar o orçamento.

A implantação do orçamento será em uma granja de suínos de ciclo não completo, ou seja, ela não vai até a classe chamada "terminação" que é classe em que os animais estão prontos para abate, essa granja tem seu ciclo até a classe chamada "creche"- que são leitões de aproximadamente 70 dias. A partir daí esses animais são vendidos para outras granjas de ciclo

completo. Os suínos são vendidos para cooperados que possuem as granjas de ciclo completo e o preço de venda é tabelado basicamente pelo mercado. Essa granja tem por objetivo produzir suínos para seus cooperados até certa idade ou classe, porque nas fases iniciais o número de morte desses animais é bem considerável se não houver todo um cuidado e tecnologia adequada para as primeiras fases de produção.

3.2.1. Descrição das Fases de Produção:

Para o melhor entendimento do processo produtivo é necessário conhecer todas as fases do ciclo de produção, sendo: cobertura e gestação, maternidade, pré-creche e creche. Se fosse uma granja de ciclo completo ainda teríamos as classes de recria e terminação, o que não é o nosso caso.

Cobertura e Gestação

A gestação é uma das fases, dentro da exploração suinícola, de maior importância para a melhoria da eficiência reprodutiva. Do desempenho da gestação pode-se prever o potencial econômico e/ou produtivo de uma granja. A gestação, na espécie suína, dura em média 114 dias (três meses, três semanas e três dias), podendo variar, para mais ou menos, quatro dias.

Da desmama até a cobertura, as matrizes recebem ração de lactação à vontade, assim que realizar a cobertura é fornecido em média 1,8 kg a 2,0 kg de ração por matriz/dia, até 35 dias de gestação. De 36 a 90 dias, de 2,3 kg a 2,6 kg de ração por matriz/dia. De 91 a 109 dias, de 3,0 kg a 3,5 kg de ração por matriz/dia. De 109 a 113 dias, de 1,8 kg a 2,0 kg por matriz/dia. Após esse período as matrizes são enviadas para a maternidade onde ocorrerá o nascimento dos leitões.

Maternidade

Três dias antes do parto as matrizes são transferidas da gestação para maternidade, onde serão observadas dia e noite até o parto. As matrizes ficam no máximo 21 dias para amamentação dos leitões. Após completar 21 dias os leitões são desmamados e transferidos para a pré-creche onde será iniciada sua fase de alimentação. No final dessa fase o animal pesa em média 6,4 Kg.

Pré-Creche

Setor onde são recebidos os animais vindos da maternidade, onde permanecem até completarem 42 dias, quando serão transferidos para a creche para receber outro tipo de ração e tratamento. O animal no final dessa fase pesa em média 14 Kg e já consumiu em torno de 11 Kg de ração.

Creche

Recebem os animais vindos da pré-creche, onde permanecem até completarem 70 dias, quando estão prontos para serem transferidos para a recria, no caso dessa granja os animais são vendidos para outras granjas de ciclo completo, onde passarão para as classes de recria e terminação, quando estarão prontos para abate. O animal no final dessa fase pesa em média 35 Kg e já consumiu cerca de 42 Kg de ração.

3.2.2 Elaboração das planilhas eletrônicas

Para dar suporte ao sistema orçamentário foram desenvolvidas, utilizando-se do Microsoft Excel, planilhas eletrônicas que conterão os dados vinculados e coesos para a elaboração e controle do orçamento.

Na definição de quais seriam as planilhas a dar sustentação ao sistema orçamentário foram elaboradas duas estruturas iniciais para o sistema, o Planejamento que trará os dados do orçamento e o controle que trará os comparativos em o orçamento e o realizado. Para isso foi criada a estrutura sendo desenhada dessa forma:

Planejamento (Orçamento):

- Receitas
- Custos
- Despesas
- Demonstrativo de Resultado – DRE
- Balanço Patrimonial
- Fluxo de Caixa

Controle (Realizado):

- Acompanhamento dos Resultados
- Balanço Patrimonial
- Fluxo de Caixa

O orçamento será iniciado pelas Receitas que conterão os valores que subsidiariam as unidades, tanto para geração de caixa quanto para geração de resultados. Os Custos aqui descritos representam o montante dos custos de produção para a viabilidade da granja. As despesas são os gastos gerais, despesas de água, luz, telefone, depreciação entre outras com o pessoal da administração e de vendas. O Demonstrativo de Resultado evidenciará o lucro ou prejuízo do exercício em elaboração. O mesmo pode ser relatado no Balanço Patrimonial que trará as estimativas quanto à mensuração do patrimônio da entidade. E por último o Fluxo de Caixa, que trará uma situação estimada do caixa da granja.

Para o item de Controle, nesse caso o realizado, foi elaborada uma planilha de acompanhamento de Resultados, Balanço Patrimonial e Fluxo de Caixa, que trarão o confronto do orçado x realizado.

Iniciando com a estrutura de planejamento começamos com o orçamento de receitas:

Tabela 01 – Orçamento de Vendas – Receitas do Período

PLANILHA DE VENDAS - GRANJA DE SUÍNOS

ORÇAMENTO DAS RECEITAS COM VENDAS DE SUÍNOS								
Venda de Leitões - número de cabeças								
	Kg/Cab.	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Leitões	35	1.400	1.350	1.400	1.380	1.440	1.420	8.390

Preço por kg de Suínos							
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média
Preço médio/Kg - R$	2,55	2,55	2,60	2,60	2,60	2,55	2,58
RECEITA COM VENDA DE SUÍNOS							
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Receita Leitões - R$	124.950	120.488	127.400	125.580	131.040	126.735	756.193
Total	124.950	120.488	127.400	125.580	131.040	126.735	756.193

As receitas foram orçadas com base no preço de mercado, multiplicando o número de animais a serem vendidos no período pelo peso médio (35 Kg) e pelo preço médio, obtendo dessa forma a receita do período. O orçamento de receita é a base para os demais, pois é nesse orçamento que teremos as entradas de recursos e também os custos se baseiam nas vendas para serem apurados.

Tabela 02 – Controle de estoque (planilha de movimentação)

CLASSE: MATERNIDADE

DATA	HISTÓRICO	ENTRADAS			SAÍDAS			SALDO		
		Quant.	Custo Médio	Valor Total	Quant.	Custo Médio	Valor Total	Quant.	Custo Médio	Valor Total
1/7/2006	Saldo inicial		-					927	20,0000	18.540,00
	Nascimentos no período	1.518	24,0945	36.575,53		-	-	2.445	22,5421	55.115,53
	Mortes ocorridas no período		-		62	-	-	2.383	23,1286	55.115,53
	Transferências para Pré-Creche		-		1.449	23,1286	33.513,39	934	23,1286	21.602,14
	SALDO EM 31/07/2006		-			-	-	934	23,1286	21.602,14

Nessa tabela são feitas as movimentações do estoque da granja, onde cada classe tem controle separado, ou seja, existe um controle para a classe de maternidade, pré-creche e creche, onde a maternidade transfere animais para a pré-creche com o custo médio da maternidade e a pré-creche transfere seus animais para a creche com o custo médio da pré-creche, chegando à classe da creche onde os suínos são vendidos e a baixa no CPV (Resultado) é feito pelo custo médio do período (mês) dos animais vendidos.

Tabela 02.a – Resumo do Controle de Estoques (Estoque inicial + entradas + Custos de produção do período)

CLASSES	ESTOQUE INICIAL			ENTRADAS			
				TRANSFERÊNCIA RECEBIDA			CUSTOS PROD.
	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Valor
Maternidade	927	20,0000	18.540,00	1.518	-		36.575,53
Pré-Creche	1.015	35,0000	35.525,00	1.449	23,1286	33.513,39	23.815,85
Creche	1.170	80,4800	94.161,60	1.057	37,7763	39.929,59	23.472,99
TOTAL GERAL	3.112	47,6307	148.226,60	4.024	18,2512	73.442,98	83.864,37

Tabela 02.b - Resumo do Controle de Estoques (Vendas + Transferências Emitidas + Mortes).

CLASSES	SAÍDAS								
	VENDAS			TRANSFERÊNCIAS EMITIDAS			MORTES		
	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total
Maternidade				1.449	23,1286	33.513,39	62		
Pré-Creche				1.057	37,7763	39.929,59	6		
Creche	1.032	71,1030	73.378,26		-		11		
TOTAL GERAL	1.032	71,1030	73.378,26	2.506	29,3069	73.442,98	79	-	-

Tabela 02.c – Resumo do Controle de Estoques (Estoque Final)

CLASSES	ESTOQUE FINAL		
	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total
Maternidade	934	23,1286	21.602,14
Pré-Creche	1.401	37,7763	52.924,65
Creche	1.184	71,1030	84.185,91
TOTAL GERAL	3.519	45,1016	158.712,71

As tabelas 2.a, 2.b e 2.c representam o resumo do estoque da granja. Na tabela 2.a demonstra o estoque inicial, as transferências recebidas e o custo de produção absorvido pela unidade. Na tabela 2.b estão representados as saídas da classe, com as transferências emitidas (de uma unidade para outra), as vendas e as mortes, e na tabela 2.c o estoque final do período.

Tabela 03 – Custos de Produção da Granja

CUSTOS DE PRODUÇÃO							
Descrição	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
GASTOS COM PESSOAL	15.560	15.560	15.560	15.560	15.560	15.560	93.360
GASTOS GERAIS	14.467	14.267	14.137	14.345	14.346	14.362	85.924
MANUTENÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS	13.065	3.031	3.065	3.039	3.086	3.056	28.342
CONSUMO MATÉRIA-PRIMA	81.065	81.065	81.065	81.065	81.065	81.065	486.390
TOTAL DOS CUSTOS PRODUÇÃO	124.157	113.923	113.826	114.009	114.057	114.043	694.015

A tabela 03 refere-se aos custos de produção própria da granja, ou seja, todos os gastos que são necessários para o funcionamento da granja, gastos com salário das pessoas que trabalham na granja, gastos em gerais como materiais de limpeza, combustíveis e lubrificantes, quilometragem, energia elétrica entre outros, os gastos com manutenção dos serviços internos, como mecânica, elétrica e civil e o consumo de matéria-prima que representa a maior parte dos gastos que é o consumo dos animais.

Tabela 04 – Despesas Operacionais

	Sistema Orçamentário						
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
TOTAL DESPESAS COM PESSOAL	-	-	-	-	-	-	-
EXPLOSÃO DAS DESPESAS GERAIS	805	805	805	805	805	805	4.830
EXPLOSÃO DESPESAS TÉCNICAS	-	-	-	-	-	-	-
EXPLOSÃO DESPESAS COM VENDAS	600	600	600	600	600	600	3.600
PROVISÕES IRPJ e CSSL	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS DESPESAS OPERACIONAIS	1.405	1.405	1.405	1.405	1.405	1.405	8.430

A tabela 04 refere-se às despesas operacionais, aqui estão todos os esforços para a obtenção de receitas que não fazem parte da produção, basicamente referem-se à parte administrativa e de vendas.

Tabela 05 – Demonstração do Resultado do Exercício

RESULTADO OPERACIONAL - GRANJA DE SUÍNOS

	Sistema Orçamentário						
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
1. Receita Operacional Bruta	124.950	120.488	127.400	125.580	131.040	126.735	756.193
1.1. Vendas	124.950	120.488	127.400	125.580	131.040	126.735	756.193
2. (-) Devoluções / Abatimentos	-	-	-	-	-	-	-
3. (-) Tributos s/ Vendas e Serviços	11.558	11.145	11.785	11.616	12.121	11.723	69.948
3.1. ICMS							-
3.2. PIS / COFINS s/ Faturamento	11.558	11.145	11.785	11.616	12.121	11.723	69.948
4. (=) Receita Operacional Líquida (1 - 2 - 3)	**113.392**	**109.342**	**115.616**	**113.964**	**118.919**	**115.012**	**686.245**
5. (-) CPV / CSP	102.774	95.526	101.052	100.957	104.689	104.542	609.540
5.1. Custo dos Produtos Vendidos	102.774	95.526	101.052	100.957	104.689	104.542	609.540
6. (=) Resultado Operacional Bruto (4 - 5)	**10.618**	**13.817**	**14.564**	**13.007**	**14.230**	**10.470**	**76.705**
Margem Bruta % (6 / 4)	**9,36%**	**12,64%**	**12,60%**	**11,41%**	**11,97%**	**9,10%**	**11,18%**
7. (-) Despesas com Pessoal	-	-	-	-	-	-	-
8. (-) Despesas Gerais	805	805	805	805	805	805	4.830
9. (=) SUBTOTAL (6 -7 - 8)	**9.813**	**13.012**	**13.759**	**12.202**	**13.425**	**9.665**	**71.875**
10. (-) Despesas com Vendas	600	600	600	600	600	600	3.600
11. (=) Resultado Operacional Líquido (9 - 10)	**9.213**	**12.412**	**13.159**	**11.602**	**12.825**	**9.065**	**68.275**
12. (-) Provisões IRPJ e CSSL							-
13. (=) Resultado Projetado Líquido (11 - 12)	**9.213**	**12.412**	**13.159**	**11.602**	**12.825**	**9.065**	**68.275**
Margem Líquida % (13 / 4)	**8,12%**	**11,35%**	**11,38%**	**10,18%**	**10,78%**	**7,88%**	**9,95%**

A tabela 05 refere-se ao demonstrativo do resultado do exercício, aqui está o resumo de todas as outras planilhas do orçamento, demonstrando as receitas, custos e despesas do período, chegando ao resultado final que pode ser tanto lucro quanto prejuízo, aqui os administradores podem atacar nos pontos mais relevantes das variações do orçamento.

Estruturado o orçamento em seguida serão elaboradas as planilhas de acompanhamento orçado x realizado:

Tabela 06 – Acompanhamento do orçado x realizado – D.R.E.

ACOMPANHAMENTO ORÇADO X REALIZADO

GRANJA SUÍNOS	ACUMULADO ATÉ JANEIRO/2006				JANEIRO/2006			
	Orçado	Realizado	Diferença	Var.	Orçado	Realizado	Diferença	Var.
1. Receita Operacional Bruta	**124.950**	**100.000**	**24.950**	**-19,97%**	**124.950**	**100.000**	**24.950**	**-36%**
1.1. Vendas	124.950	100.000	24.950	-19,97%	124.950	100.000	224.950	-19,97%
2. (-) Devoluções / Abatimentos	-	-	-	#DIV/0!	-		-	#DIV/0!
3. (-) Tributos s/ Vendas e Serviços	11.558	10.125	1.433	-12,40%	11.558	10.125	21.683	-12,40%
3.1. ICMS	-	-	-	#DIV/0!	-		-	#DIV/0!
3.2. PIS / COFINS s/ Faturamento	11.558	10.125	1.433	-12,40%	11.558	10.125	21.683	-12,40%
4. (=) Receita Operacional Líquida (1 - 2 - 3	**113.392**	**89.875**	**23.517**	**-20,74%**	**113.392**	**89.875**	**203.267**	**-20,74%**
5. (-) CPV / CSP	102.774	88.874	13.900	-13,53%	102.774	88.874	191.648	-13,53%
5.1. Custo dos Produtos Vendidos	102.774	88.874	13.900	-13,53%	102.774	88.874	191.648	-13,53%
6. (=) Resultado Operacional Bruto (4 - 5)	**10.618**	**1.001**	**9.617**	**-90,57%**	**10.618**	**1.001**	**11.619**	**-90,57%**
Margem Bruta % (6 / 4)	**9,36%**	**1,11%**	**8,25%**	**-88,11%**	**9,36%**	**1,11%**	**10,48%**	**-88,11%**
7. (-) Despesas com Pessoal	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!
8. (-) Despesas Gerais	805	-	805	-100,00%	805		805	-100,00%
9. (=) SUBTOTAL	**9.813**	**1.001**	**8.812**	**-89,80%**	**9.813**	**1.001**	**10.814**	**-89,80%**
10. (-) Despesas com Vendas	600	-	600	-100,00%	600		600	-100,00%
11. (=) Resultado Operacional Líquido	**9.213**	**1.001**	**8.212**	**-89,13%**	**9.213**	**1.001**	**10.214**	**-89,13%**
12. (-) Provisões IRPJ e CSSL	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!
13. (=) Resultado Projetado Líquido (11 - 1	**9.213**	**1.001**	**8.212**	**-89,13%**	**9.213**	**1.001**	**10.214**	**-89,13%**
Margem Líquida % (13 / 4)	**8,12%**	**1,11%**	**7,01%**	**-86,29%**	**8,12%**	**1,11%**	**9,24%**	**-86,29%**

A tabela 06 demonstra na coluna do lado direito a variação do orçado em relação ao realizado do mês e do lado esquerdo, acumula os valores do período, somando todos os meses, dessa forma os administradores podem verificar as variações que ocorreram no mês e as variações de todo o período, acumulando os meses, nesse acompanhamento se verifica onde ocorreram as maiores variações, se foram nas receitas, nos custos ou nas despesas, consequentemente depois de analisado essa planilha os administradores partem para as planilhas analíticas dos custos de produção e de despesas.

Tabela 07 – Acompanhamento do orçado x realizado – Custos de Produção

GRANJA SUÍNOS	ACUMULADO ATÉ JANEIRO/2006				JANEIRO/2006			
ABERTURA DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO	Orçado	Realizado	Diferença	Var.	Orçado	Realizado	Diferença	Var.
GASTOS COM PESSOAL	15.560	-	15.560	-100%	15.560	-	15.560	-100%
GASTOS GERAIS	14.467	-	14.467	-100%	14.467	-	14.467	-100%
MANUTENÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS	13.065	-	13.065	-100%	13.065	-	13.065	-100%
CONSUMO MATÉRIA-PRIMA / MAT. EMBAL	81.065	-	81.065	-100%	81.065	-	81.065	-100%
TOTAL DOS CUSTOS PRODUÇÃO	124.157	-	124.157	-100%	124.157	-	124.157	-100%
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	15.560	-	15.560	-100%	15.560	-	15.560	-100%
Pessoal	15.560	-	15.560	-100%	15.560		15.560	-100%
TOTAL DOS GASTOS GERAIS	14.467	-	14.467	-100%	14.467	-	14.467	-100%
Aqua	-	-	-	#DIV/0!	-		-	#DIV/0!
Telefone / Fax	165	-	165	-100%	165		165	-100%
Assistência Médica / Medicamentos	1.423	-	1.423	-100%	1.423		1.423	-100%
Combustíveis e Lubrificantes	224	-	224	-100%	224		224	-100%
Material de Expediente e Impressos	599	-	599	-100%	599		599	-100%
Conservação e Limpeza	630	-	630	-100%	630		630	-100%
Seguros	119	-	119	-100%	119		119	-100%
Despesas c/ Quilometragem	750	-	750	-100%	750		750	-100%
Energia Elétrica	2.392	-	2.392	-100%	2.392		2.392	-100%
Manutenção e Material de Veículos	150	-	150	-100%	150		150	-100%
Material de Proteção e Segurança	700	-	700	-100%	700		700	-100%
Serviços Prestados por Terceiros	474	-	474	-100%	474		474	-100%
Depreciação	6.193	-	6.193	-100%	6.193		6.193	-100%
Refeições	415	-	415	-100%	415		415	-100%
Transporte de Funcionários	233	-	233	-100%	233		233	-100%
CONSUMO MATÉRIA-PRIMA	81.065	-	81.065	-100%	81.065	-	81.065	-100%
Rações e Concentrados	74.000	-	74.000	-100%	74.000		74.000	-100%
Medicamentos Veterinários	5.000	-	5.000	-100%	5.000		5.000	-100%
Sêmen	2.065	-	2.065	-100%	2.065		2.065	-100%
MANUTENÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS	13.065	-	13.065	-100%	13.065	-	13.065	-100%
Manutenção e Cons. Civil	10.520	-	10.520	-100%	10.520		10.520	-100%
Manutenção e Cons. Mecânica	1.500	-	1.500	-100%	1.500		1.500	-100%
Manutenção e Cons. Elétrica	1.045	-	1.045	-100%	1.045		1.045	-100%

Na tabela 07 foram feitas as aberturas dos custos de produção, aqui os administradores poderão verificar quais foram as contas que tiveram maior variação e poder tomar as medidas cabíveis para possíveis correções em relação ao realizado.

Tabela 08 – Acompanhamento do orçado x realizado – Despesas

GRANJA SUÍNOS	ACUMULADO ATÉ JANEIRO/2006				JANEIRO/2006			
ABERTURA DAS DESPESAS	Orçado	Realizado	Diferença	Var.	Orçado	Realizado	Diferença	Var.
DESPESAS COM PESSOAL	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!
DESPESAS GERAIS	805	-	805	-100%	805	-	805	-100%
DESPESAS TÉCNICAS	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!
DESPESAS COM VENDAS	600	-	600	-100%	600	-	600	-100%
PROVISÕES IRPJ/CSL	-	-	-		-	-	-	
TOTAL DAS DESPESAS OPERACIONAIS	1.405	-	1.405	-100%	1.405	-	1.405	-100%
TOTAL DESPESAS COM PESSOAL	-	-	-	0%	-	-	-	0%
EXPLOSÃO DAS DESPESAS GERAIS	805	-	805	-91%	805	-	805	-66%
Água	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!
Telefone / Fax	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!
Energia Elétrica	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!
Investimentos em Cursos e Treinamentos	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!
Viagens e Estadas	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!
Combustíveis e Lubrificantes	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!
Material de Expediente e Impressos	5	-	5	-100%	5	-	5	-100%
Conservação e Limpeza	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!
Refeições	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!
Depreciação	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!
Amortização	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!
Transportes de Funcionários	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!
Manutenção e Material de Veículos	800	-	800	-100%	800	-	800	-100%
EXPLOSÃO DESPESAS TÉCNICAS	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Quebras Técnicas	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!
Insubsistência Ativa	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!
Comercialização	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!
EXPLOSÃO DESPESAS COM VENDAS	600	-	600	-35%	600	-	600	-59%
Propaganda e Publicidade	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!
Fretes Sobre Vendas	600	-	600	-100%	800		600	-100%
Doações / Bonificações / Donativos	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!
PROVISÕES IRPJ e CSSL	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Provisão p/ Imposto de Renda	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!
Provisão p/ Contribuição Social	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!

Assim como na tabela 07 foram feitas as aberturas das despesas operacionais na tabela 08, aqui os administradores poderão verificar quais foram as contas que tiveram maior variação e poder tomar as medidas cabíveis para possíveis correções em relação ao realizado.

Tabela 09 – Ponto de Equilíbrio e Margem de Contribuição

PONTO DE EQUILIBRIO E MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Vendas	8.390	90,13	756.192,50
(-) Custos e Despesas Variáveis	8.390	(58,40)	(489.990,00)
(=) Margem de Contribuição		**31,73**	**266.202,50**
(-) Custos e Despesas Fixas			(212.455,10)
(=) Lucro Operacional			**53.747,40**

Ponto de Equilibrio em cabeças	**6.696**

Margem de Contribuição é a diferença entre o preço de venda e os custos e despesas variáveis, representando o lucro variável em cada unidade comercializada.

O cálculo do Ponto de Equilíbrio em quantidade é efetuado pela divisão dos custos e despesas fixas pela margem de contribuição unitária, evidenciando qual o volume de vendas necessárias para cobrir todos os seus custos e despesas fixas. No exemplo acima o ponto de equilíbrio e a venda de 6.696 animais, ou seja, para cobrir todos os seus custos e despesas fixas deverão ser vendidos 6.696 animais, chegando a um resultado nulo, a partir daí cada animal vendido trará um resultado de R$ 31,73.

3.2.3. Fase do Controle

O passo seguinte do sistema orçamentário é o de buscar definições quanto às formas e normas que serão traçadas para o controle orçamentário, o confronto entre o planejamento e o realizado. O ideal é que a apresentação dos resultados do "Planejamento X Realizado", seja feito mensalmente. As explicações geralmente são feitas com valores de percentual acima ou abaixo de 10% de variação do valor acumulado até aquele mês. As contas que não tiverem seus valores realizados, nos casos de terem sido estimados e não realizaram nada, também deverão ser explicados.

Todo e qualquer material extra, poderá ser utilizado para melhor esclarecer os desvios de metas e justificar claramente as explicativas, onde todas as reuniões para esta prestação de contas devem ser as mais produtivas possíveis, buscando corrigi-la.

4. CONCLUSÃO

O término deste trabalho é apenas o início para a granja de suínos, que após a implantação do sistema orçamentário deverá levar tão a sério o seu acompanhamento como a sua elaboração. O primeiro passo foi dado através da ferramenta chamada orçamento, a partir daqui fica muito mais fácil evidenciar falhas no processo, seja nas vendas, na produção ou nas despesas. Agora cabe aos administradores acompanhar as variações, e não apenas acompanhar as variações, mas buscar o real motivo pelo qual não se atingiu a meta e tomar as medidas necessárias para que sejam corrigidas as falhas e não venham a acontecer nos próximos períodos.

O desenvolvimento desse trabalho tem por objetivo demonstrar a importância de um sistema orçamentário, pois o orçamento evidencia todas as operações da empresa através das vendas, dos custos de produção, da produção de animais, desde o nascimento até a sua venda, o consumo de matéria-prima, também demonstra se a atividade está dando retorno e se não estiver possibilita verificar onde está o problema, enfim mostra aos administradores o objetivo que a empresa pretende atingir e através do orçamento isto é possível, graças ao sistema orçamentário, cabe agora a eles darem seqüência a essa ferramenta, sempre é lógico com a assessoria do profissional contábil.

ANEXOS

PLANILHA DE VENDAS - GRANJA DE SUÍNOS

ORÇAMENTO DAS RECEITAS COM VENDAS DE SUÍNOS

Venda de Leitões - número de cabeças

	Kg/Cab.	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Leitões	35	1.400	1.350	1.400	1.380	1.440	1.420	8.390

Preço por kg de Suínos

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média
Preço médio/Kg - R$	2,55	2,55	2,60	2,60	2,60	2,55	2,58

RECEITA COM VENDA DE SUÍNOS

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Receita Leitões - R$	124.950	120.488	127.400	125.580	131.040	126.735	756.193
Total	124.950	120.488	127.400	125.580	131.040	126.735	756.193

PIS/COFINS e ICMS

ICMS s/ Receita Bruta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PIS+COFINS s/ Receita Bruta	11.557,88	11.145,09	11.784,50	11.616,15	12.121,20	11.722,99	69.947,81

CONSUMO DE RAÇÃO

RAÇÕES		Distribuição do Consumo p/ Classe			
	Valor	Maternidade	Pré-Creche	Creche	Total
Ração Reprodutores	5.200,00	5.200,00	-	-	**5.200,00**
Ração Reposição e Plantel	7.800,00	7.800,00	-	-	**7.800,00**
Ração Gestação	11.500,00	11.500,00	-	-	**11.500,00**
Ração Lactação	12.000,00	12.000,00	-	-	**12.000,00**
Ração Pré-Inicial I	9.500,00	-	9.500,00	-	**9.500,00**
Ração Pré-Inicial III	9.500,00	-	9.500,00	-	**9.500,00**
Ração Inicial I	18.500,00	-	-	18.500,00	**18.500,00**
Total	74.000,00	36.500,00	19.000,00	18.500,00	74.000,00
PERCENTUAL CONSUMO DE RAÇÃO POR CLASSE		49,32%	25,68%	25,00%	100%

Descrição		Distribuição do Consumo p/ Classe			
	Valor	Maternidade	Pré-Creche	Creche	Total
Sêmen	2.065,00	2.065,00	-	-	**2.065,00**
Medicamentos	5.000,00	3.000,00	1.000,00	1.000,00	**5.000,00**
Consumo de Ração	74.000,00	36.500,00	19.000,00	18.500,00	**74.000,00**
Total dos Custos Diretos	81.065,00	41.565,00	20.000,00	19.500,00	81.065,00

ALOCAÇÃO DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO - GRANJA DE SUÍNOS

	Custos Indiretos - Valores R$						
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
GASTOS COM PESSOAL	15.560	15.560	15.560	15.560	15.560	15.560	93.360
GASTOS GERAIS	3.911	3.911	3.979	3.988	3.988	3.988	23.765
GASTOS INDUSTRIAIS	10.556	10.356	10.158	10.356	10.358	10.374	62.159
RATEIOS MANUT./ S.INTERNOS	13.065	3.031	3.065	3.039	3.086	3.056	28.342
TOTAL	43.092	32.858	32.761	32.944	32.992	32.978	207.625

	Estoque Animais - Quantidade						
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
Maternidade - cabeças	1.440	1.415	1.430	1.485	1.433	1.498	8.701
Pré-Creche - cabeças	1.107	1.033	1.145	1.133	1.173	1.140	6.731
Creche - cabeças	1.209	1.435	1.434	1.548	1.652	1.727	9.005
TOTAL	3.756	3.883	4.009	4.166	4.258	4.365	24.437

	Custos Indiretos distribuídos para as classes - Valores - R$						
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
Maternidade - R$	16.521	11.974	11.686	11.743	11.103	11.317	74.344
Pré-Creche - R$	12.700	8.741	9.357	8.960	9.089	8.613	57.460
Creche - R$	13.871	12.143	11.718	12.241	12.800	13.048	75.821
TOTAL	43.092	32.858	32.761	32.944	32.992	32.978	207.625

	Total dos Custos de Produção						
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
Maternidade	58.086	53.539	53.251	53.308	52.668	52.882	323.734
Pré-Creche	32.700	28.741	29.357	28.960	29.089	28.613	177.460
Creche	33.371	31.643	31.218	31.741	32.300	32.548	192.821
TOTAL	124.157	113.923	113.826	114.009	114.057	114.043	694.015

CONTROLE DE ESTOQUE

CLASSE: MATERNIDADE

DATA	HISTÓRICO	ENTRADAS			SAÍDAS			SALDO		
		Quant.	Custo Médio	Valor Total	Quant.	Custo Médio	Valor Total	Quant.	Custo Médio	Valor Total
1/7/2006	Saldo inicial		-					1.400	20,0000	28.000,00
	Nascimentos no período	1.650	35,2035	58.085,80		-	-	3.050	28,2249	86.085,80
	Mortes ocorridas no período		-		60	-	-	2.990	28,7912	86.085,80
	Transferências para Pré-Creche		-		1.550	28,7912	44.626,42	1.440	28,7912	41.459,38
	SALDO EM 31/07/2006		-			-	-	1.440	28,7912	41.459,38
1/8/2006	Saldo inicial		-					1.440	28,7912	41.459,38
	Nascimentos no período	1.550	34,5412	53.538,86		-	-	2.990	31,7720	94.998,24
	Mortes ocorridas no período		-		55	-	-	2.935	32,3674	94.998,24
	Transferências para Pré-Creche		-		1.520	32,3674	49.198,41	1.415	32,3674	45.799,83
	SALDO EM 31/08/2006		-			-	-	1.415	32,3674	45.799,83
1/9/2006	Saldo inicial		-					1.415	32,3674	45.799,83
	Nascimentos no período	1.600	33,2817	53.250,80		-	-	3.015	32,8526	99.050,63
	Mortes ocorridas no período		-		65	-	-	2.950	33,5765	99.050,63
	Transferências para Pré-Creche		-		1.520	33,5765	51.036,26	1.430	33,5765	48.014,37
	SALDO EM 30/09/2006		-			-	-	1.430	33,5765	48.014,37
1/10/2006	Saldo inicial		-					1.430	33,5765	48.014,37
	Nascimentos no período	1.600	33,3176	53.308,12		-	-	3.030	33,4398	101.322,49
	Mortes ocorridas no período		-		45	-	-	2.985	33,9439	101.322,49
	Transferências para Pré-Creche		-		1.500	33,9439	50.915,82	1.485	33,9439	50.406,67
	SALDO EM 31/10/2006		-			-	-	1.485	33,9439	50.406,67
1/11/2006	Saldo inicial		-					1.485	33,9439	50.406,67
	Nascimentos no período	1.600	32,9177	52.668,31		-	-	3.085	33,4117	103.074,98
	Mortes ocorridas no período		-		52	-	-	3.033	33,9845	103.074,98
	Transferências para Pré-Creche		-		1.600	33,9845	54.375,19	1.433	33,9845	48.699,78
	SALDO EM 30/11/2006		-			-	-	1.433	33,9845	48.699,78
1/12/2006	Saldo inicial		-					1.433	33,9845	48.699,78
	Nascimentos no período	1.600	33,0515	52.882,44		-	-	3.033	33,4923	101.582,22
	Mortes ocorridas no período		-		55	-	-	2.978	34,1109	101.582,22
	Transferências para Pré-Creche		-		1.480	34,1109	50.484,11	1.498	34,1109	51.098,11
	SALDO EM 31/12/2006		-			-	-	1.498	34,1109	51.098,11

CONTROLE DE ESTOQUE

CLASSE: PRÉ-CRECHE

DATA	HISTÓRICO	ENTRADAS			SAÍDAS			SALDO		
		Quant.	Valor Unitário	Valor Total	Quant.	Valor Unitário	Valor Total	Quant.	Custo Médio	Valor Total
1/7/2006	Saldo inicial		-					1.015	35,0000	35.525,00
	Transf. recebida da Maternidade	1.550	28,7912	44.626,42		-	-	2.565	31,2481	80.151,42
	Absorção - custos produção mês	-	-	32.700,36		-	-	2.565	43,9968	112.851,78
	Mortes ocorridas no período		-		8	-	-	2.557	44,1344	112.851,78
	Transf. p/ Creche		-		1.450	44,1344	63.994,95	1.107	44,1344	48.856,83
	SALDO EM 31/07/2006							1.107	44,1344	48.856,83
1/8/2006	Saldo inicial		-					1.107	44,1344	48.856,83
	Transf. recebida da Maternidade	1.520	32,3674	49.198,41		-	-	2.627	37,3259	98.055,24
	Absorção - custos produção mês	-	-	28.741,34		-	-	2.627	48,2667	126.796,58
	Mortes ocorridas no período		-		14	-	-	2.613	48,5253	126.796,58
	Transf. p/ Creche		-		1.580	48,5253	76.669,95	1.033	48,5253	50.126,62
	SALDO EM 31/08/2006							1.033	48,5253	50.126,62
1/9/2006	Saldo inicial		-					1.033	48,5253	50.126,62
	Transf. recebida da Maternidade	1.520	33,5765	51.036,26		-	-	2.553	39,6251	101.162,88
	Absorção - custos produção mês	-	-	29.356,81		-	-	2.553	51,1240	130.519,69
	Mortes ocorridas no período		-		8	-	-	2.545	51,2848	130.519,69
	Transf. p/ Creche		-		1.400	51,2848	71.798,65	1.145	51,2848	58.721,04
	SALDO EM 30/09/2006							1.145	51,2848	58.721,04
1/10/2006	Saldo inicial		-					1.145	51,2848	58.721,04
	Transf. recebida da Maternidade	1.500	33,9439	50.915,82		-	-	2.645	41,4506	109.636,86
	Absorção - custos produção mês		-	28.959,56		-	-	2.645	52,3994	138.596,43
	Mortes ocorridas no período		-		12	-	-	2.633	52,6382	138.596,43
	Transf. p/ Creche		-		1.500	52,6382	78.957,33	1.133	52,6382	59.639,10
	SALDO EM 31/10/2006							1.133	52,6382	59.639,10
1/11/2006	Saldo inicial		-					1.133	52,6382	59.639,10
	Transf. recebida da Maternidade	1.600	31,5526	50.484,11		-	-	2.733	40,2939	110.123,22
	Absorção - custos produção mês	-	-	29.088,75		-	-	2.733	50,9374	139.211,97
	Mortes ocorridas no período		-		10	-	-	2.723	51,1245	139.211,97
	Transf. p/ Creche		-		1.550	51,1245	79.242,95	1.173	51,1245	59.969,02
	SALDO EM 30/11/2006							1.173	51,1245	59.969,02
1/12/2006	Saldo inicial		-					1.173	51,1245	59.969,02
	Transf. recebida da Maternidade	1.480	34,1109	50.484,11		-	-	2.653	41,6333	110.453,13
	Absorção - custos produção mês		-	28.612,74		-	-	2.653	52,4183	139.065,87
	Mortes ocorridas no período		-		12	-	-	2.641	52,6565	139.065,87
	Transf. p/ Creche		-		1.501	52,6565	79.037,44	1.140	52,6565	60.028,43
	SALDO EM 31/12/2006							1.140	52,6565	60.028,43

CONTROLE DE ESTOQUE

CLASSE: CRECHE

DATA	HISTÓRICO	ENTRADAS			SAIDAS			SALDO		
		Quant.	Valor Unitário	Valor Total	Quant.	Valor Unitário	Valor Total	Quant.	Custo Médio	Valor Total
1/7/2006	Saldo inicial		-					1.170	80,4800	94.161,60
	Transf. recebida da Pré-Creche	1.450	44,1344	63.994,95		-	-	2.620	60,3651	158.156,55
	Absorção - custos produção mês	-	-	33.370,59		-	-	2.620	73,1020	191.527,13
	Mortes ocorridas no período		-		11	-	-	2.609	73,4102	191.527,13
	Vendas		-		1.400	73,4102	102.774,24	1.209	73,4102	88.752,89
	SALDO EM 31/07/2006		-			-	-	1.209	73,4102	88.752,89
1/8/2006	Saldo inicial		-					1.209	73,4102	88.752,89
	Transf. recebida da Pré-Creche	1.580	48,5253	76.669,95		-	-	2.789	59,3126	165.422,85
	Absorção - custos produção mês	-	-	31.643,10		-	-	2.789	70,6583	197.065,95
	Mortes ocorridas no período		-		4	-	-	2.785	70,7598	197.065,95
	Vendas		-		1.350	70,7598	95.525,68	1.435	70,7598	101.540,26
	SALDO EM 31/08/2006		-			-	-	1.435	70,7598	101.540,26
1/9/2006	Saldo inicial		-					1.435	70,7598	101.540,26
	Transf. recebida da Pré-Creche	1.400	51,2848	71.798,65		-	-	2.835	61,1425	173.338,91
	Absorção - custos produção mês	-	-	31.218,49		-	-	2.835	72,1543	204.557,40
	Mortes ocorridas no período		-		1	-	-	2.834	72,1797	204.557,40
	Vendas		-		1.400	72,1797	101.051,64	1.434	72,1797	103.505,76
	SALDO EM 30/09/2006		-			-	-	1.434	72,1797	103.505,76
1/10/2006	Saldo inicial		-					1.434	72,1797	103.505,76
	Transf. recebida da Pré-Creche	1.500	52,6382	78.957,33		-	-	2.934	62,1892	182.463,08
	Absorção - custos produção mês	-	-	31.741,31		-	-	2.934	73,0076	214.204,39
	Mortes ocorridas no período		-		6	-	-	2.928	73,1572	214.204,39
	Vendas		-		1.380	73,1572	100.956,99	1.548	73,1572	113.247,41
	SALDO EM 31/10/2006		-			-	-	1.548	73,1572	113.247,41
1/11/2006	Saldo inicial		-					1.548	73,1572	113.247,41
	Transf. recebida da Pré-Creche	1.550	51,1245	79.242,95		-	-	3.098	62,1337	192.490,36
	Absorção - custos produção mês	-	-	32.300,19		-	-	3.098	72,5599	224.790,54
	Mortes ocorridas no período		-		6	-	-	3.092	72,7007	224.790,54
	Vendas		-		1.440	72,7007	104.689,00	1.652	72,7007	120.101,55
	SALDO EM 30/11/2006		-			-	-	1.652	72,7007	120.101,55
1/12/2006	Saldo inicial		-					1.652	72,7007	120.101,55
	Transf. recebida da Pré-Creche	1.501	52,6565	79.037,44		-	-	3.153	63,1586	199.138,98
	Absorção - custos produção mês	-	-	32.547,54		-	-	3.153	73,4813	231.686,53
	Mortes ocorridas no período		-		6	-	-	3.147	73,6214	231.686,53
	Vendas		-		1.420	73,6214	104.542,38	1.727	73,6214	127.144,15
	SALDO EM 31/12/2006		-			-	-	1.727	73,6214	127.144,15

RESUMO DO CONTROLE DE ESTOQUE - JULHO/2006

CLASSES	ESTOQUE INICIAL			ENTRADAS				SAÍDAS									ESTOQUE FINAL		
				TRANSFERÊNCIA RECEBIDA			CUSTOS PROD.	VENDAS			TRANSFERÊNCIAS EMITIDAS			MORTES					
	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Valor	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total
Maternidade	1.400	20,0000	28.000,00	1.650	-		58.086				1.550	28,7912	44.626,42	60			1.440	28,7912	41.459,38
Pré-Creche	1.015	35,0000	35.525,00	1.550	28,7912	44.626,42	32.700				1.450	44,1344	63.994,95	8			1.107	44,1344	48.856,83
Creche	1.170	80,4800	94.161,60	1.450	44,1344	63.994,95	33.371	1.400	73,4102	102.774,24		-		11			1.209	73,4102	88.752,89
TOTAL GERAL	3.585	43,9851	157.686,60	4.650	23,3594	108.621,36	124.157	1.400	73,4102	102.774,24	3.000	36,2071	108.621,36	79	-	-	3.756	47,6755	179.069,11

RESUMO DO CONTROLE DE ESTOQUE - AGOSTO/2006

CLASSES	ESTOQUE INICIAL			ENTRADAS				SAÍDAS									ESTOQUE FINAL		
				TRANSFERÊNCIA RECEBIDA			CUSTOS PROD.	VENDAS			TRANSFERÊNCIAS EMITIDAS			MORTES					
	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Valor	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total
Maternidade	1.440	28,7912	41.459,38	1.550	-		53.539				1.520	32,3674	49.198,41	55			1.415	32,3674	45.799,83
Pré-Creche	1.107	44,1344	48.856,83	1.520	32,3674	49.198,41	28.741				1.580	48,5253	76.669,95	14			1.033	48,5253	50.126,62
Creche	1.209	73,4102	88.752,89	1.580	48,5253	76.669,95	31.643	1.350	70,7598	95.525,68		-		4			1.435	70,7598	101.540,26
TOTAL GERAL	3.756	47,6755	179.069,11	4.650	27,0685	125.868,36	113.923	1.350	70,7598	95.525,68	3.100	40,6027	125.868,36	73	-	-	3.883	50,8542	197.466,72

RESUMO DO CONTROLE DE ESTOQUE - SETEMBRO/2006

CLASSES	ESTOQUE INICIAL			ENTRADAS				SAÍDAS									ESTOQUE FINAL		
				TRANSFERÊNCIA RECEBIDA			CUSTOS PROD.	VENDAS			TRANSFERÊNCIAS EMITIDAS			MORTES					
	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Valor	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total
Maternidade	1.415	32,3674	45.799,83	1.600	-		53.251				1.520	33,5765	51.036,26	65			1.430	33,5765	48.014,37
Pré-Creche	1.033	48,5253	50.126,62	1.520	33,5765	51.036,26	29.357				1.400	51,2848	71.798,65	8			1.145	51,2848	58.721,04
Creche	1.435	70,7598	101.540,26	1.400	51,2848	71.798,65	31.218	1.400	72,1797	101.051,64		-		1			1.434	72,1797	103.505,76
TOTAL GERAL	3.883	50,8542	197.466,72	4.520	27,1759	122.834,91	113.826	1.400	72,1797	101.051,64	2.920	42,0667	122.834,91	74	-	-	4.009	52,4423	210.241,17

RESUMO DO CONTROLE DE ESTOQUE - OUTUBRO/2006

CLASSES	ESTOQUE INICIAL			ENTRADAS				SAÍDAS									ESTOQUE FINAL		
				TRANSFERÊNCIA RECEBIDA			CUSTOS PROD.	VENDAS			TRANSFERÊNCIAS EMITIDAS			MORTES					
	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Valor	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total
Maternidade	1.430	33,5765	48.014,37	1.600	-		53.308				1.500	33,9439	50.915,82	45			1.485	33,9439	50.406,67
Pré-Creche	1.145	51,2848	58.721,04	1.500	33,9439	50.915,82	28.960				1.500	52,6382	78.957,33	12			1.133	52,6382	59.639,10
Creche	1.434	72,1797	103.505,76	1.500	52,6382	78.957,33	31.741	1.380	73,1572	100.956,99		-		6			1.548	73,1572	113.247,41
TOTAL GERAL	4.009	52,4423	210.241,17	4.600	28,2333	129.873,15	114.009	1.380	73,1572	100.956,99	3.000	43,2911	129.873,15	63	-	-	4.166	53,5989	223.293,17

RESUMO DO CONTROLE DE ESTOQUE - NOVEMBRO/2006

CLASSES	ESTOQUE INICIAL			ENTRADAS				SAÍDAS									ESTOQUE FINAL		
				TRANSFERÊNCIA RECEBIDA			CUSTOS PROD.	VENDAS			TRANSFERÊNCIAS EMITIDAS			MORTES					
	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Valor	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total
Maternidade	1.485	33,9439	50.406,67	1.600	-		52.668				1.600	33,9845	54.375,19	52			1.433	33,9845	48.699,78
Pré-Creche	1.133	52,6382	59.639,10	1.600	31,5526	50.484,11	29.089				1.550	51,1245	79.242,95	10			1.173	51,1245	59.969,02
Creche	1.548	73,1572	113.247,41	1.550	51,1245	79.242,95	32.300	1.440	72,7007	104.689,00		-		6			1.652	72,7007	120.101,55
TOTAL GERAL	4.166	53,5989	223.293,17	4.750	27,3110	129.727,06	114.057	1.440	72,7007	104.689,00	3.150	42,4185	133.618,14	68	-	-	4.258	53,7272	228.770,35

RESUMO DO CONTROLE DE ESTOQUE - DEZEMBRO/2006

CLASSES	ESTOQUE INICIAL			ENTRADAS				SAÍDAS									ESTOQUE FINAL		
				TRANSFERÊNCIA RECEBIDA			CUSTOS PROD.	VENDAS			TRANSFERÊNCIAS EMITIDAS			MORTES					
	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Valor	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total	Quant Cb	Vlr. Un.	Vlr. Total
Maternidade	1.433	33,9845	48.699,78	1.600	-		52.882				1.480	34,1109	50.484,11	55			1.498	34,1109	51.098,11
Pré-Creche	1.173	51,1245	59.969,02	1.480	34,1109	50.484,11	28.613				1.501	52,6565	79.037,44	12			1.140	52,6565	60.028,43
Creche	1.652	72,7007	120.101,55	1.501	52,6565	79.037,44	32.548	1.420	73,6214	104.542,38		-		6			1.727	73,6214	127.144,15
TOTAL GERAL	4.258	53,7272	228.770,35	4.581	28,2736	129.521,55	114.043	1.420	73,6214	104.542,38	2.981	43,4490	129.521,55	73	-	-	4.365	54,5866	238.270,69

CUSTOS DE PRODUÇÃO - GRANJA DE SUÍNOS

CUSTOS DE PRODUÇÃO							
Descrição	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
GASTOS COM PESSOAL	15.560	15.560	15.560	15.560	15.560	15.560	93.360
GASTOS GERAIS	14.467	14.267	14.137	14.345	14.346	14.362	85.924
MANUTENÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS	13.065	3.031	3.065	3.039	3.086	3.056	28.342
CONSUMO MATÉRIA-PRIMA	81.065	81.065	81.065	81.065	81.065	81.065	486.390
TOTAL DOS CUSTOS PRODUÇÃO	124.157	113.923	113.826	114.009	114.057	114.043	694.015
ABERTURA DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO							
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	15.560	15.560	15.560	15.560	15.560	15.560	93.360
Pessoal	15.560	15.560	15.560	15.560	15.560	15.560	93.360
TOTAL DOS GASTOS GERAIS	14.467	14.267	14.137	14.345	14.346	14.362	85.924
Água	-	-	-	-	-	-	-
Telefone / Fax	165	165	165	165	165	165	990
Assistência Médica / Medicamentos	1.423	1.423	1.491	1.491	1.491	1.491	8.810
Combustíveis e Lubrificantes	224	224	224	234	234	234	1.375
Material de Expediente e Impressos	599	599	599	599	599	599	3.596
Conservação e Limpeza	630	630	630	630	630	630	3.780
Seguros	119	119	119	119	119	119	714
Despesas c/ Quilometragem	750	750	750	750	750	750	4.500
Energia Elétrica	2.392	2.392	2.392	2.392	2.392	2.392	14.352
Manutenção e Material de Veículos	150	150	150	150	150	150	900
Material de Proteção e Segurança	700	700	700	700	700	700	4.200
Serviços Prestados por Terceiros	474	274	274	274	474	274	2.044
Depreciação	6.193	6.193	5.995	6.193	5.995	6.193	36.760
Refeições	415	415	415	415	415	415	2.490
Transporte de Funcionários	233	233	233	233	233	250	1.413
CONSUMO MATÉRIA-PRIMA	81.065	81.065	81.065	81.065	81.065	81.065	486.390
Rações e Concentrados	74.000	74.000	74.000	74.000	74.000	74.000	444.000
Medicamentos Veterinários	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	30.000
Sêmen	2.065	2.065	2.065	2.065	2.065	2.065	12.390
MANUTENÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS	13.065	3.031	3.065	3.039	3.086	3.056	28.342
Manutenção e Cons. Civil	10.520	500	500	500	500	500	13.020
Manutenção e Cons. Mecânica	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	9.000
Manutenção e Cons. Elétrica	1.045	1.031	1.065	1.039	1.086	1.056	6.322

DESPESAS OPERACIONAIS - GRANJA DE SUÍNOS

	Sistema Orçamentário						
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
Salários e Ordenados							-
Horas Extras							-
Encargos Sociais							-
GASTOS C/ PESSOAL (+) ENCARGOS							
Nº de Funcionários							
CUSTO MÉDIO POR FUNCIONÁRIO							
Trabalho Temporário							
TOTAL DESPESAS COM PESSOAL	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DESPESAS	**3.616**	**4.546**	**4.879**	**4.350**	**4.765**	**3.487**	**25.643**
EXPLOSÃO DAS DESPESAS GERAIS	**805**	**805**	**805**	**805**	**805**	**805**	**4.830**
Água	-	-	-	-	-	-	-
Telefone / Fax	-	-	-	-	-	-	-
Energia Elétrica	-	-	-	-	-	-	-
Investimentos em Cursos e Treinamentos	-	-	-	-	-	-	-
Viagens e Estadas	-	-	-	-	-	-	-
Combustíveis e Lubrificantes	-	-	-	-	-	-	-
Material de Expediente e Impressos	5	5	5	5	5	5	30
Conservação e Limpeza	-	-	-	-	-	-	-
Refeições							-
Depreciação							-
Amortização							-
Transportes de Funcionários	-	-	-	-	-	-	-
Manutenção e Material de Veículos	800	800	800	800	800	800	4.800
EXPLOSÃO DESPESAS TÉCNICAS	-	-	-	-	-	-	-
Quebras Técnicas							-
Insubsistência Ativa							-
Comercialização							-
EXPLOSÃO DESPESAS COM VENDAS	**600**	**600**	**600**	**600**	**600**	**600**	**3.600**
Propaganda e Publicidade							-
Fretes Sobre Vendas	600	600	600	600	600	600	3.600
Doações / Bonificações / Donativos							-
PROVISÕES IRPJ e CSSL	**2.211**	**3.141**	**3.474**	**2.945**	**3.360**	**2.082**	**17.213**
Provisão p/ Imposto de Renda	1.382	2.024	2.290	1.900	2.206	1.266	11.069
Provisão p/ Contribuição Social	829	1.117	1.184	1.044	1.154	816	6.145

CÁLCULO DO IRPJ E CSL

	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
RESULTADO ANTES IRPJ-CSL	**9.212,89**	**12.411,72**	**13.158,86**	**11.601,86**	**12.824,80**	**9.064,63**	**68.274,76**
Acumulado	**9.212,89**	**21.624,61**	**34.783,47**	**46.385,33**	**59.210,13**	**68.274,76**	
IRPJ - 15%	1.381,93	3.243,69	5.217,52	6.957,80	8.881,52	10.241,21	**10.241,21**
Adicional 10%	-	162,46	478,35	638,53	921,01	827,48	**827,48**
Total IRPJ Acumulado	1.381,93	3.406,15	5.695,87	7.596,33	9.802,53	11.068,69	11.068,69
IRPJ Mensal	**1.381,93**	**2.024,22**	**2.289,71**	**1.900,47**	**2.206,20**	**1.266,16**	**11.068,69**
CSL Mensal - 9%	**829,16**	**1.117,06**	**1.184,30**	**1.044,17**	**1.154,23**	**815,82**	**6.144,73**
TOTAL IRPJ/CSL	**2.211,09**	**3.141,27**	**3.474,01**	**2.944,63**	**3.360,43**	**2.081,98**	**17.213,42**

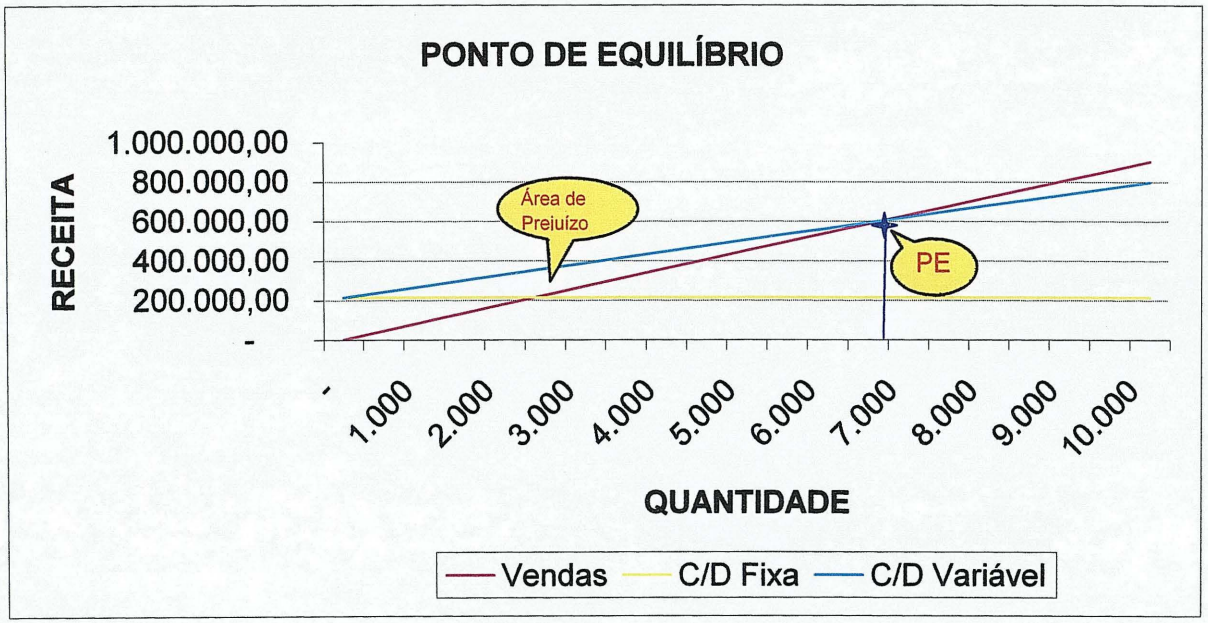
RESULTADO OPERACIONAL - GRANJA DE SUÍNOS

	Sistema Orçamentário						
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
1. Receita Operacional Bruta	124.950	120.488	127.400	125.580	131.040	126.735	756.193
1.1. Vendas	124.950	120.488	127.400	125.580	131.040	126.735	756.193
2. (-) Devoluções / Abatimentos	-	-	-	-	-	-	-
3. (-) Tributos s/ Vendas e Serviços	11.558	11.145	11.785	11.616	12.121	11.723	69.948
3.1. ICMS							-
3.2. PIS / COFINS s/ Faturamento	11.558	11.145	11.785	11.616	12.121	11.723	69.948
4. (=) Receita Operacional Líquida (1 - 2 - 3)	**113.392**	**109.342**	**115.616**	**113.964**	**118.919**	**115.012**	**686.245**
5. (-) CPV / CSP	102.774	95.526	101.052	100.957	104.689	104.542	609.540
5.1. Custo dos Produtos Vendidos	102.774	95.526	101.052	100.957	104.689	104.542	609.540
6. (=) Resultado Operacional Bruto (4 - 5)	**10.618**	**13.817**	**14.564**	**13.007**	**14.230**	**10.470**	**76.705**
Margem Bruta % (6 / 4)	**9,36%**	**12,64%**	**12,60%**	**11,41%**	**11,97%**	**9,10%**	**11,18%**
7. (-) Despesas com Pessoal	-	-	-	-	-	-	-
8. (-) Despesas Gerais	805	805	805	805	805	805	4.830
9. (=) SUBTOTAL (6 -7 - 8)	**9.813**	**13.012**	**13.759**	**12.202**	**13.425**	**9.665**	**71.875**
10. (-) Despesas com Vendas	600	600	600	600	600	600	3.600
11. (=) Resultado Operacional Líquido (9 - 10)	**9.213**	**12.412**	**13.159**	**11.602**	**12.825**	**9.065**	**68.275**
12. (-) Provisões IRPJ e CSSL	2.211	3.141	3.474	2.945	3.360	2.082	17.213
13. (=) Resultado Projetado Líquido (11 - 12)	**7.002**	**9.270**	**9.685**	**8.657**	**9.464**	**6.983**	**51.061**
Margem Líquida % (13 / 4)	**6,17%**	**8,48%**	**8,38%**	**7,60%**	**7,96%**	**6,07%**	**7,44%**

PONTO DE EQUILIBRIO E MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Vendas	8.390	90,13	756.192,50
(-) Custos e Despesas Variáveis	8.390	(58,40)	(489.990,00)
(=) Margem de Contribuição		**31,73**	**266.202,50**
(-) Custos e Despesas Fixas			(212.455,10)
(=) Lucro Operacional			**53.747,40**

Ponto de Equilibrio em cabeças	**6.696**



ACOMPANHAMENTO ORÇADO X REALIZADO

GRANJA SUÍNOS	ACUMULADO ATÉ JULHO/2006				JULHO/2006			
	Orçado	Realizado	Diferença	Var.	Orçado	Realizado	Diferença	Var.
1. Receita Operacional Bruta	**124.950**	**-**	**124.950**	**-100,00%**	**124.950**	**-**	**124.950**	**-100%**
1.1. Vendas	124.950	-	124.950	-100,00%	124.950		124.950	-100,00%
2. (-) Devoluções / Abatimentos	-	-	-	0,00%	-		-	0,00%
3. (-) Tributos s/ Vendas e Serviços	11.558	-	11.558	-100,00%	11.558	-	11.558	-100,00%
3.1. ICMS	-	-	-	0,00%	-		-	0,00%
3.2. PIS / COFINS s/ Faturamento	11.558	-	11.558	-100,00%	11.558		11.558	-100,00%
4. (=) Receita Operacional Líquida (1 - 2 - 3)	**113.392**	**-**	**113.392**	**-100,00%**	**113.392**	**-**	**113.392**	**-100,00%**
5. (-) CPV / CSP	102.774	-	102.774	-100,00%	102.774	-	102.774	-100,00%
5.1. Custo dos Produtos Vendidos	102.774	-	102.774	-100,00%	102.774		102.774	-100,00%
6. (=) Resultado Operacional Bruto (4 - 5)	**10.618**	**-**	**10.618**	**-100,00%**	**10.618**	**-**	**10.618**	**-100,00%**
Margem Bruta % (6 / 4)	**9,36%**	**0,00%**	**9,36%**	**-100,00%**	**9,36%**	**0,00%**	**9,36%**	**-100,00%**
7. (-) Despesas com Pessoal	-	-	-	0,00%	-	-	-	0,00%
8. (-) Despesas Gerais	805	-	805	-100,00%	805		805	-100,00%
9. (=) SUBTOTAL	**9.813**	**-**	**9.813**	**-100,00%**	**9.813**	**-**	**9.813**	**-100,00%**
10. (-) Despesas com Vendas	600	-	600	-100,00%	600		600	-100,00%
11. (=) Resultado Operacional Líquido	**9.213**	**-**	**9.213**	**-100,00%**	**9.213**	**-**	**9.213**	**-100,00%**
12. (-) Provisões IRPJ e CSSL	2.211	-	2.211	-100,00%	2.211	-	2.211	-100,00%
13. (=) Resultado Projetado Líquido (11 - 12)	**7.002**	**-**	**7.002**	**-100,00%**	**7.002**	**-**	**7.002**	**-100,00%**
Margem Líquida % (13 / 4)	**6,17%**	**0,00%**	**6,17%**	**-100,00%**	**6,17%**	**0,00%**	**6,17%**	**-100,00%**

ACOMPANHAMENTO ORÇADO X REALIZADO

GRANJA SUÍNOS	ACUMULADO ATÉ JULHO/2006				JULHO/2006			
ABERTURA DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO	Orçado	Realizado	Diferença	Var.	Orçado	Realizado	Diferença	Var.
GASTOS COM PESSOAL	15.560	-	15.560	-100%	15.560	-	15.560	-100%
GASTOS GERAIS	14.467	-	14.467	-100%	14.467	-	14.467	-100%
MANUTENÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS	13.065	-	13.065	-100%	13.065	-	13.065	-100%
CONSUMO MATÉRIA-PRIMA / MAT. EMBAL.	81.065	-	81.065	-100%	81.065	-	81.065	-100%
TOTAL DOS CUSTOS PRODUÇÃO	124.157	-	124.157	-100%	124.157	-	124.157	-100%
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	15.560	-	15.560	-100%	15.560	-	15.560	-100%
Pessoal	15.560	-	15.560	-100%	15.560		15.560	-100%
TOTAL DOS GASTOS GERAIS	14.467	-	14.467	-100%	14.467	-	14.467	-100%
Água	-	-	-	0%	-		-	0%
Telefone / Fax	165	-	165	-100%	165		165	-100%
Assistência Médica / Medicamentos	1.423	-	1.423	-100%	1.423		1.423	-100%
Combustíveis e Lubrificantes	224	-	224	-100%	224		224	-100%
Material de Expediente e Impressos	599	-	599	-100%	599		599	-100%
Conservação e Limpeza	630	-	630	-100%	630		630	-100%
Seguros	119	-	119	-100%	119		119	-100%
Despesas c/ Quilometragem	750	-	750	-100%	750		750	-100%
Energia Elétrica	2.392	-	2.392	-100%	2.392		2.392	-100%
Manutenção e Material de Veículos	150	-	150	-100%	150		150	-100%
Material de Proteção e Segurança	700	-	700	-100%	700		700	-100%
Serviços Prestados por Terceiros	474	-	474	-100%	474		474	-100%
Depreciação	6.193	-	6.193	-100%	6.193		6.193	-100%
Refeições	415	-	415	-100%	415		415	-100%
Transporte de Funcionários	233	-	233	-100%	233		233	-100%
CONSUMO MATÉRIA-PRIMA	81.065	-	81.065	-100%	81.065	-	81.065	-100%
Rações e Concentrados	74.000	-	74.000	-100%	74.000		74.000	-100%
Medicamentos Veterinários	5.000	-	5.000	-100%	5.000		5.000	-100%
Sêmen	2.065	-	2.065	-100%	2.065		2.065	-100%
MANUTENÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS	13.065	-	13.065	-100%	13.065	-	13.065	-100%
Manutenção e Cons. Civil	10.520	-	10.520	-100%	10.520		10.520	-100%
Manutenção e Cons. Mecânica	1.500	-	1.500	-100%	1.500		1.500	-100%
Manutenção e Cons. Elétrica	1.045	-	1.045	-100%	1.045		1.045	-100%

ACOMPANHAMENTO ORÇADO X REALIZADO

GRANJA SUÍNOS	ACUMULADO ATÉ JULHO/2006				JULHO/2006			
ABERTURA DAS DESPESAS	Orçado	Realizado	Diferença	Var.	Orçado	Realizado	Diferença	Var.
DESPESAS COM PESSOAL	-	-	-	0%	-	-	-	0%
DESPESAS GERAIS	805	-	805	-100%	805	-	805	-100%
DESPESAS TÉCNICAS	-	-	-	0%	-	-	-	0%
DESPESAS COM VENDAS	600	-	600	-100%	600	-	600	-100%
PROVISÕES IRPJ/CSL	2.211	-	2.211	-100%	2.211	-	2.211	-100%
TOTAL DAS DESPESAS OPERACIONAIS	3.616	-	3.616	-100%	3.616	-	3.616	-100%
TOTAL DESPESAS COM PESSOAL	-	-	-	0%	-	-	-	0%
EXPLOSÃO DAS DESPESAS GERAIS	805	-	805	-100%	805	-	805	-100%
Água	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Telefone / Fax	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Energia Elétrica	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Investimentos em Cursos e Treinamentos	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Viagens e Estadas	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Combustíveis e Lubrificantes	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Material de Expediente e Impressos	5	-	5	-100%	5	-	5	-100%
Conservação e Limpeza	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Refeições	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Depreciação	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Amortização	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Transportes de Funcionários	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Manutenção e Material de Veículos	800	-	800	-100%	800	-	800	-100%
EXPLOSÃO DESPESAS TÉCNICAS	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Quebras Técnicas	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Insubsistência Ativa	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Comercialização	-	-	-	0%	-	-	-	0%
EXPLOSÃO DESPESAS COM VENDAS	600	-	600	-100%	600	-	600	-100%
Propaganda e Publicidade	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Fretes Sobre Vendas	600	-	600	-100%	600		600	-100%
Doações / Bonificações / Donativos	-	-	-	0%	-	-	-	0%
PROVISÕES IRPJ e CSSL	2.211	-	2.211	-100%	2.211	-	2.211	-100%
Provisão p/ Imposto de Renda	1.382	-	1.382	-100%	1.382	-	1.382	-100%
Provisão p/ Contribuição Social	829	-	829	-100%	829	-	829	-100%

ACOMPANHAMENTO ORÇADO X REALIZADO

GRANJA SUÍNOS	ACUMULADO ATÉ AGOSTO/2006				AGOSTO/2006			
	Orçado	Realizado	Diferença	Var.	Orçado	Realizado	Diferença	Var.
1. Receita Operacional Bruta	**245.438**	**-**	**245.438**	**-100,00%**	**120.488**	**-**	**120.488**	**-100%**
1.1. Vendas	245.438	-	245.438	-100,00%	120.488		120.488	-100,00%
2. (-) Devoluções / Abatimentos	-	-	-	0,00%	-		-	0,00%
3. (-) Tributos s/ Vendas e Serviços	22.703	-	22.703	-100,00%	11.145	-	11.145	-100,00%
3.1. ICMS	-	-	-	0,00%	-		-	0,00%
3.2. PIS / COFINS s/ Faturamento	22.703	-	22.703	-100,00%	11.145		11.145	-100,00%
4. (=) Receita Operacional Líquida (1 - 2 - 3)	**222.735**	**-**	**222.735**	**-100,00%**	**109.342**	**-**	**109.342**	**-100,00%**
5. (-) CPV / CSP	198.300	-	198.300	-100,00%	95.526	-	95.526	-100,00%
5.1. Custo dos Produtos Vendidos	198.300	-	198.300	-100,00%	95.526		95.526	-100,00%
6. (=) Resultado Operacional Bruto (4 - 5)	**24.435**	**-**	**24.435**	**-100,00%**	**13.817**	**-**	**13.817**	**-100,00%**
Margem Bruta % (6 / 4)	**10,97%**	**0,00%**	**10,97%**	**-100,00%**	**12,64%**	**0,00%**	**12,64%**	**-100,00%**
7. (-) Despesas com Pessoal	-	-	-	0,00%	-	-	-	0,00%
8. (-) Despesas Gerais	1.610	-	1.610	-100,00%	805		805	-100,00%
9. (=) SUBTOTAL	**22.825**	**-**	**22.825**	**-100,00%**	**13.012**	**-**	**13.012**	**-100,00%**
10. (-) Despesas com Vendas	1.200	-	1.200	-100,00%	600		600	-100,00%
11. (=) Resultado Operacional Líquido	**21.625**	**-**	**21.625**	**-100,00%**	**12.412**	**-**	**12.412**	**-100,00%**
12. (-) Provisões IRPJ e CSSL	5.352	-	5.352	-100,00%	3.141	-	3.141	-100,00%
13. (=) Resultado Projetado Líquido (11 - 12)	**16.272**	**-**	**16.272**	**-100,00%**	**9.270**	**-**	**9.270**	**-100,00%**
Margem Líquida % (13 / 4)	**7,31%**	**0,00%**	**7,31%**	**-100,00%**	**8,48%**	**0,00%**	**8,48%**	**-100,00%**

ACOMPANHAMENTO ORÇADO X REALIZADO

GRANJA SUÍNOS	ACUMULADO ATÉ AGOSTO/2006				AGOSTO/2006			
ABERTURA DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO	Orçado	Realizado	Diferença	Var.	Orçado	Realizado	Diferença	Var.
GASTOS COM PESSOAL	**31.120**	**-**	**31.120**	**-100%**	**15.560**	**-**	**15.560**	**-100%**
GASTOS GERAIS	**28.734**	**-**	**28.734**	**-100%**	**14.267**	**-**	**14.267**	**-100%**
MANUTENÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS	**16.096**	**-**	**16.096**	**-100%**	**3.031**	**-**	**3.031**	**-100%**
CONSUMO MATÉRIA-PRIMA / MAT. EMBAL.	**162.130**	**-**	**162.130**	**-100%**	**81.065**	**-**	**81.065**	**-100%**
TOTAL DOS CUSTOS PRODUÇÃO	**238.080**	**-**	**238.080**	**-100%**	**113.923**	**-**	**113.923**	**-100%**
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	31.120	-	31.120	-100%	15.560	-	15.560	-100%
Pessoal	31.120	-	31.120	-100%	15.560		15.560	-100%
TOTAL DOS GASTOS GERAIS	28.734	-	28.734	-100%	14.267	-	14.267	-100%
Agua	-	-	-	0%	-		-	0%
Telefone / Fax	330	-	330	-100%	165		165	-100%
Assistência Médica / Medicamentos	2.847	-	2.847	-100%	1.423		1.423	-100%
Combustíveis e Lubrificantes	449	-	449	-100%	224		224	-100%
Material de Expediente e Impressos	1.199	-	1.199	-100%	599		599	-100%
Conservação e Limpeza	1.260	-	1.260	-100%	630		630	-100%
Seguros	238	-	238	-100%	119		119	-100%
Despesas c/ Quilometragem	1.500	-	1.500	-100%	750		750	-100%
Energia Elétrica	4.784	-	4.784	-100%	2.392		2.392	-100%
Manutenção e Material de Veículos	300	-	300	-100%	150		150	-100%
Material de Proteção e Segurança	1.400	-	1.400	-100%	700		700	-100%
Serviços Prestados por Terceiros	748	-	748	-100%	274		274	-100%
Depreciação	12.386	-	12.386	-100%	6.193		6.193	-100%
Refeições	830	-	830	-100%	415		415	-100%
Transporte de Funcionários	465	-	465	-100%	233		233	-100%
CONSUMO MATÉRIA-PRIMA	162.130	-	162.130	-100%	81.065	-	81.065	-100%
Rações e Concentrados	148.000	-	148.000	-100%	74.000		74.000	-100%
Medicamentos Veterinários	10.000	-	10.000	-100%	5.000		5.000	-100%
Sêmen	4.130	-	4.130	-100%	2.065		2.065	-100%
MANUTENÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS	16.096	-	16.096	-100%	3.031	-	3.031	-100%
Manutenção e Cons. Civil	11.020	-	11.020	-100%	500		500	-100%
Manutenção e Cons. Mecânica	3.000	-	3.000	-100%	1.500		1.500	-100%
Manutenção e Cons. Elétrica	2.076	-	2.076	-100%	1.031		1.031	-100%

ACOMPANHAMENTO ORÇADO X REALIZADO

GRANJA SUÍNOS	ACUMULADO ATÉ AGOSTO/2006				AGOSTO/2006			
ABERTURA DAS DESPESAS	Orçado	Realizado	Diferença	Var.	Orçado	Realizado	Diferença	Var.
DESPESAS COM PESSOAL	-	-	-	0%	-	-	-	0%
DESPESAS GERAIS	1.610	-	1.610	-100%	805	-	805	-100%
DESPESAS TÉCNICAS	-	-	-	0%	-	-	-	0%
DESPESAS COM VENDAS	1.200	-	1.200	-100%	600	-	600	-100%
PROVISÕES IRPJ/CSL	5.352	-	5.352	-100%	3.141	-	3.141	-100%
TOTAL DAS DESPESAS OPERACIONAIS	8.162	-	8.162	-100%	4.546	-	4.546	-100%
TOTAL DESPESAS COM PESSOAL	-	-	-	0%	-	-	-	0%
EXPLOSÃO DAS DESPESAS GERAIS	1.610	-	1.610	-100%	805	-	805	-100%
Água	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Telefone / Fax	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Energia Elétrica	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Investimentos em Cursos e Treinamentos	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Viagens e Estadas	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Combustíveis e Lubrificantes	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Material de Expediente e Impressos	10	-	10	-100%	5	-	5	-100%
Conservação e Limpeza	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Refeições	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Depreciação	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Amortização	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Transportes de Funcionários	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Manutenção e Material de Veículos	1.600	-	1.600	-100%	800	-	800	-100%
EXPLOSÃO DESPESAS TÉCNICAS	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Quebras Técnicas	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Insubsistência Ativa	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Comercialização	-	-	-	0%	-	-	-	0%
EXPLOSÃO DESPESAS COM VENDAS	1.200	-	1.200	-100%	600	-	600	-100%
Propaganda e Publicidade	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Fretes Sobre Vendas	1.200	-	1.200	-100%	600		600	-100%
Doações / Bonificações / Donativos	-	-	-	0%	-	-	-	0%
PROVISÕES IRPJ e CSSL	5.352	-	5.352	-100%	3.141	-	3.141	-100%
Provisão p/ Imposto de Renda	3.406	-	3.406	-100%	2.024	-	2.024	-100%
Provisão p/ Contribuição Social	1.946	-	1.946	-100%	1.117	-	1.117	-100%

ACOMPANHAMENTO ORÇADO X REALIZADO

GRANJA SUÍNOS	ACUMULADO ATÉ SETEMBRO/2006				SETEMBRO/2006			
	Orçado	Realizado	Diferença	Var.	Orçado	Realizado	Diferença	Var.
1. Receita Operacional Bruta	**372.838**	**-**	**372.838**	**-100,00%**	**127.400**	**-**	**127.400**	**-100%**
1.1. Vendas	372.838	-	372.838	-100,00%	127.400		127.400	-100,00%
2. (-) Devoluções / Abatimentos	-	-	-	0,00%	-		-	0,00%
3. (-) Tributos s/ Vendas e Serviços	34.487	-	34.487	-100,00%	11.785	-	11.785	-100,00%
3.1. ICMS	-	-	-	0,00%	-		-	0,00%
3.2. PIS / COFINS s/ Faturamento	34.487	-	34.487	-100,00%	11.785		11.785	-100,00%
4. (=) Receita Operacional Líquida (1 - 2 - 3)	**338.350**	**-**	**338.350**	**-100,00%**	**115.616**	**-**	**115.616**	**-100,00%**
5. (-) CPV / CSP	299.352	-	299.352	-100,00%	101.052	-	101.052	-100,00%
5.1. Custo dos Produtos Vendidos	299.352	-	299.352	-100,00%	101.052		101.052	-100,00%
6. (=) Resultado Operacional Bruto (4 - 5)	**38.998**	**-**	**38.998**	**-100,00%**	**14.564**	**-**	**14.564**	**-100,00%**
Margem Bruta % (6 / 4)	**11,53%**	**0,00%**	**11,53%**	**-100,00%**	**12,60%**	**0,00%**	**12,60%**	**-100,00%**
7. (-) Despesas com Pessoal	-	-	-	0,00%	-	-	-	0,00%
8. (-) Despesas Gerais	2.415	-	2.415	-100,00%	805		805	-100,00%
9. (=) SUBTOTAL	**36.583**	**-**	**36.583**	**-100,00%**	**13.759**	**-**	**13.759**	**-100,00%**
10. (-) Despesas com Vendas	1.800	-	1.800	-100,00%	600		600	-100,00%
11. (=) Resultado Operacional Líquido	**34.783**	**-**	**34.783**	**-100,00%**	**13.159**	**-**	**13.159**	**-100,00%**
12. (-) Provisões IRPJ e CSSL	8.826	-	8.826	-100,00%	3.474	-	3.474	-100,00%
13. (=) Resultado Projetado Líquido (11 - 12)	**25.957**	**-**	**25.957**	**-100,00%**	**9.685**	**-**	**9.685**	**-100,00%**
Margem Líquida % (13 / 4)	**7,67%**	**0,00%**	**7,67%**	**-100,00%**	**8,38%**	**0,00%**	**8,38%**	**-100,00%**

ACOMPANHAMENTO ORÇADO X REALIZADO

GRANJA SUÍNOS	ACUMULADO ATÉ SETEMBRO/2006				SETEMBRO/2006			
ABERTURA DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO	Orçado	Realizado	Diferença	Var.	Orçado	Realizado	Diferença	Var.
GASTOS COM PESSOAL	**46.680**	**-**	**46.680**	**-100%**	**15.560**	**-**	**15.560**	**-100%**
GASTOS GERAIS	**42.871**	**-**	**42.871**	**-100%**	**14.137**	**-**	**14.137**	**-100%**
MANUTENÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS	**19.160**	**-**	**19.160**	**-100%**	**3.065**	**-**	**3.065**	**-100%**
CONSUMO MATÉRIA-PRIMA / MAT. EMBAL.	**243.195**	**-**	**243.195**	**-100%**	**81.065**	**-**	**81.065**	**-100%**
TOTAL DOS CUSTOS PRODUÇÃO	**351.906**	**-**	**351.906**	**-100%**	**113.826**	**-**	**113.826**	**-100%**
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	46.680	-	46.680	-100%	15.560	-	15.560	-100%
Pessoal	46.680	-	46.680	-100%	15.560		15.560	-100%
TOTAL DOS GASTOS GERAIS	42.871	-	42.871	-100%	14.137	-	14.137	-100%
Aqua	-	-	-	0%	-		-	0%
Telefone / Fax	495	-	495	-100%	165		165	-100%
Assistência Médica / Medicamentos	4.337	-	4.337	-100%	1.491		1.491	-100%
Combustíveis e Lubrificantes	673	-	673	-100%	224		224	-100%
Material de Expediente e Impressos	1.798	-	1.798	-100%	599		599	-100%
Conservação e Limpeza	1.890	-	1.890	-100%	630		630	-100%
Seguros	357	-	357	-100%	119		119	-100%
Despesas c/ Quilometragem	2.250	-	2.250	-100%	750		750	-100%
Energia Elétrica	7.176	-	7.176	-100%	2.392		2.392	-100%
Manutenção e Material de Veículos	450	-	450	-100%	150		150	-100%
Material de Proteção e Segurança	2.100	-	2.100	-100%	700		700	-100%
Serviços Prestados por Terceiros	1.022	-	1.022	-100%	274		274	-100%
Depreciação	18.380	-	18.380	-100%	5.995		5.995	-100%
Refeições	1.245	-	1.245	-100%	415		415	-100%
Transporte de Funcionários	698	-	698	-100%	233		233	-100%
CONSUMO MATÉRIA-PRIMA	243.195	-	243.195	-100%	81.065	-	81.065	-100%
Rações e Concentrados	222.000	-	222.000	-100%	74.000		74.000	-100%
Medicamentos Veterinários	15.000	-	15.000	-100%	5.000		5.000	-100%
Sêmen	6.195	-	6.195	-100%	2.065		2.065	-100%
MANUTENÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS	19.160	-	19.160	-100%	3.065	-	3.065	-100%
Manutenção e Cons. Civil	11.520	-	11.520	-100%	500		500	-100%
Manutenção e Cons. Mecânica	4.500	-	4.500	-100%	1.500		1.500	-100%
Manutenção e Cons. Elétrica	3.140	-	3.140	-100%	1.065		1.065	-100%

ACOMPANHAMENTO ORÇADO X REALIZADO

GRANJA SUÍNOS	ACUMULADO ATÉ SETEMBRO/2006				SETEMBRO/2006			
ABERTURA DAS DESPESAS	Orçado	Realizado	Diferença	Var.	Orçado	Realizado	Diferença	Var.
DESPESAS COM PESSOAL	-	-	-	0%	-	-	-	0%
DESPESAS GERAIS	2.415	-	2.415	-100%	805	-	805	-100%
DESPESAS TÉCNICAS	-	-	-	0%	-	-	-	0%
DESPESAS COM VENDAS	1.800	-	1.800	-100%	600	-	600	-100%
PROVISÕES IRPJ/CSL	8.826	-	8.826	-100%	3.474	-	3.474	-100%
TOTAL DAS DESPESAS OPERACIONAIS	13.041	-	13.041	-100%	4.879	-	4.879	-100%
TOTAL DESPESAS COM PESSOAL	-	-	-	0%	-	-	-	0%
EXPLOSÃO DAS DESPESAS GERAIS	2.415	-	2.415	-100%	805	-	805	-100%
Água	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Telefone / Fax	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Energia Elétrica	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Investimentos em Cursos e Treinamentos	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Viagens e Estadas	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Combustíveis e Lubrificantes	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Material de Expediente e Impressos	15	-	15	-100%	5	-	5	-100%
Conservação e Limpeza	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Refeições	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Depreciação	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Amortização	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Transportes de Funcionários	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Manutenção e Material de Veículos	2.400	-	2.400	-100%	800	-	800	-100%
EXPLOSÃO DESPESAS TÉCNICAS	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Quebras Técnicas	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Insubsistência Ativa	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Comercialização	-	-	-	0%	-	-	-	0%
EXPLOSÃO DESPESAS COM VENDAS	1.800	-	1.800	-100%	600	-	600	-100%
Propaganda e Publicidade	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Fretes Sobre Vendas	1.800	-	1.800	-100%	600		600	-100%
Doações / Bonificações / Donativos	-	-	-	0%	-	-	-	0%
PROVISÕES IRPJ e CSSL	8.826	-	8.826	-100%	3.474	-	3.474	-100%
Provisão p/ Imposto de Renda	5.696	-	5.696	-100%	2.290	-	2.290	-100%
Provisão p/ Contribuição Social	3.131	-	3.131	-100%	1.184	-	1.184	-100%

ACOMPANHAMENTO ORÇADO X REALIZADO

GRANJA SUÍNOS	ACUMULADO ATÉ OUTUBRO/2006				OUTUBRO/2006			
	Orçado	Realizado	Diferença	Var.	Orçado	Realizado	Diferença	Var.
1. Receita Operacional Bruta	**498.418**	**-**	**498.418**	**-100,00%**	**125.580**	**-**	**125.580**	**-100%**
1.1. Vendas	498.418	-	498.418	-100,00%	125.580		125.580	-100,00%
2. (-) Devoluções / Abatimentos	-	-	-	0,00%	-		-	0,00%
3. (-) Tributos s/ Vendas e Serviços	46.104	-	46.104	-100,00%	11.616	-	11.616	-100,00%
3.1. ICMS	-	-	-	0,00%	-		-	0,00%
3.2. PIS / COFINS s/ Faturamento	46.104	-	46.104	-100,00%	11.616		11.616	-100,00%
4. (=) Receita Operacional Líquida (1 - 2 - 3)	**452.314**	**-**	**452.314**	**-100,00%**	**113.964**	**-**	**113.964**	**-100,00%**
5. (-) CPV / CSP	400.309	-	400.309	-100,00%	100.957	-	100.957	-100,00%
5.1. Custo dos Produtos Vendidos	400.309	-	400.309	-100,00%	100.957		100.957	-100,00%
6. (=) Resultado Operacional Bruto (4 - 5)	**52.005**	**-**	**52.005**	**-100,00%**	**13.007**	**-**	**13.007**	**-100,00%**
Margem Bruta % (6 / 4)	**11,50%**	**0,00%**	**11,50%**	**-100,00%**	**11,41%**	**0,00%**	**11,41%**	**-100,00%**
7. (-) Despesas com Pessoal	-	-	-	0,00%	-	-	-	0,00%
8. (-) Despesas Gerais	3.220	-	3.220	-100,00%	805		805	-100,00%
9. (=) SUBTOTAL	**48.785**	**-**	**48.785**	**-100,00%**	**12.202**	**-**	**12.202**	**-100,00%**
10. (-) Despesas com Vendas	2.400	-	2.400	-100,00%	600		600	-100,00%
11. (=) Resultado Operacional Líquido	**46.385**	**-**	**46.385**	**-100,00%**	**11.602**	**-**	**11.602**	**-100,00%**
12. (-) Provisões IRPJ e CSSL	11.771	-	11.771	-100,00%	2.945	-	2.945	-100,00%
13. (=) Resultado Projetado Líquido (11 - 12)	**34.614**	**-**	**34.614**	**-100,00%**	**8.657**	**-**	**8.657**	**-100,00%**
Margem Líquida % (13 / 4)	**7,65%**	**0,00%**	**7,65%**	**-100,00%**	**7,60%**	**0,00%**	**7,60%**	**-100,00%**

ACOMPANHAMENTO ORÇADO X REALIZADO

GRANJA SUÍNOS	ACUMULADO ATÉ OUTUBRO/2006				OUTUBRO/2006			
ABERTURA DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO	Orçado	Realizado	Diferença	Var.	Orçado	Realizado	Diferença	Var.
GASTOS COM PESSOAL	**62.240**	**-**	**62.240**	**-100%**	**15.560**	**-**	**15.560**	**-100%**
GASTOS GERAIS	**57.215**	**-**	**57.215**	**-100%**	**14.345**	**-**	**14.345**	**-100%**
MANUTENÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS	**22.200**	**-**	**22.200**	**-100%**	**3.039**	**-**	**3.039**	**-100%**
CONSUMO MATÉRIA-PRIMA / MAT. EMBAL.	**324.260**	**-**	**324.260**	**-100%**	**81.065**	**-**	**81.065**	**-100%**
TOTAL DOS CUSTOS PRODUÇÃO	**465.915**	**-**	**465.915**	**-100%**	**114.009**	**-**	**114.009**	**-100%**
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	62.240	-	62.240	-100%	15.560	-	15.560	-100%
Pessoal	62.240	-	62.240	-100%	15.560		15.560	-100%
TOTAL DOS GASTOS GERAIS	57.215	-	57.215	-100%	14.345	-	14.345	-100%
Agua	-	-	-	0%	-		-	0%
Telefone / Fax	660	-	660	-100%	165		165	-100%
Assistência Médica / Medicamentos	5.828	-	5.828	-100%	1.491		1.491	-100%
Combustíveis e Lubrificantes	907	-	907	-100%	234		234	-100%
Material de Expediente e Impressos	2.397	-	2.397	-100%	599		599	-100%
Conservação e Limpeza	2.520	-	2.520	-100%	630		630	-100%
Seguros	476	-	476	-100%	119		119	-100%
Despesas c/ Quilometragem	3.000	-	3.000	-100%	750		750	-100%
Energia Elétrica	9.568	-	9.568	-100%	2.392		2.392	-100%
Manutenção e Material de Veículos	600	-	600	-100%	150		150	-100%
Material de Proteção e Segurança	2.800	-	2.800	-100%	700		700	-100%
Serviços Prestados por Terceiros	1.296	-	1.296	-100%	274		274	-100%
Depreciação	24.573	-	24.573	-100%	6.193		6.193	-100%
Refeições	1.660	-	1.660	-100%	415		415	-100%
Transporte de Funcionários	930	-	930	-100%	233		233	-100%
CONSUMO MATÉRIA-PRIMA	324.260	-	324.260	-100%	81.065	-	81.065	-100%
Rações e Concentrados	296.000	-	296.000	-100%	74.000		74.000	-100%
Medicamentos Veterinários	20.000	-	20.000	-100%	5.000		5.000	-100%
Sêmen	8.260	-	8.260	-100%	2.065		2.065	-100%
MANUTENÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS	22.200	-	22.200	-100%	3.039	-	3.039	-100%
Manutenção e Cons. Civil	12.020	-	12.020	-100%	500		500	-100%
Manutenção e Cons. Mecânica	6.000	-	6.000	-100%	1.500		1.500	-100%
Manutenção e Cons. Elétrica	4.180	-	4.180	-100%	1.039		1.039	-100%

ACOMPANHAMENTO ORÇADO X REALIZADO

GRANJA SUÍNOS	ACUMULADO ATÉ OUTUBRO/2006				OUTUBRO/2006			
ABERTURA DAS DESPESAS	Orçado	Realizado	Diferença	Var.	Orçado	Realizado	Diferença	Var.
DESPESAS COM PESSOAL	-	-	-	0%	-	-	-	0%
DESPESAS GERAIS	3.220	-	3.220	-100%	805	-	805	-100%
DESPESAS TÉCNICAS	-	-	-	0%	-	-	-	0%
DESPESAS COM VENDAS	2.400	-	2.400	-100%	600	-	600	-100%
PROVISÕES IRPJ/CSL	11.771	-	11.771	-100%	2.945	-	2.945	-100%
TOTAL DAS DESPESAS OPERACIONAIS	17.391	-	17.391	-100%	4.350	-	4.350	-100%
TOTAL DESPESAS COM PESSOAL	-	-	-	0%	-	-	-	0%
EXPLOSÃO DAS DESPESAS GERAIS	3.220	-	3.220	-100%	805	-	805	-100%
Água	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Telefone / Fax	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Energia Elétrica	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Investimentos em Cursos e Treinamentos	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Viagens e Estadas	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Combustíveis e Lubrificantes	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Material de Expediente e Impressos	20	-	20	-100%	5	-	5	-100%
Conservação e Limpeza	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Refeições	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Depreciação	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Amortização	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Transportes de Funcionários	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Manutenção e Material de Veículos	3.200	-	3.200	-100%	800	-	800	-100%
EXPLOSÃO DESPESAS TÉCNICAS	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Quebras Técnicas	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Insubsistência Ativa	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Comercialização	-	-	-	0%	-	-	-	0%
EXPLOSÃO DESPESAS COM VENDAS	2.400	-	2.400	-100%	600	-	600	-100%
Propaganda e Publicidade	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Fretes Sobre Vendas	2.400	-	2.400	-100%	600		600	-100%
Doações / Bonificações / Donativos	-	-	-	0%	-	-	-	0%
PROVISÕES IRPJ e CSSL	11.771	-	11.771	-100%	2.945	-	2.945	-100%
Provisão p/ Imposto de Renda	7.596	-	7.596	-100%	1.900	-	1.900	-100%
Provisão p/ Contribuição Social	4.175	-	4.175	-100%	1.044	-	1.044	-100%

ACOMPANHAMENTO ORÇADO X REALIZADO

GRANJA SUÍNOS	ACUMULADO ATÉ NOVEMBRO/2006				NOVEMBRO/2006			
	Orçado	Realizado	Diferença	Var.	Orçado	Realizado	Diferença	Var.
1. Receita Operacional Bruta	**629.458**	**-**	**629.458**	**-100,00%**	**131.040**	**-**	**131.040**	**-100%**
1.1. Vendas	629.458	-	629.458	-100,00%	131.040		131.040	-100,00%
2. (-) Devoluções / Abatimentos	-	-	-	0,00%	-		-	0,00%
3. (-) Tributos s/ Vendas e Serviços	58.225	-	58.225	-100,00%	12.121	-	12.121	-100,00%
3.1. ICMS	-	-	-	0,00%	-		-	0,00%
3.2. PIS / COFINS s/ Faturamento	58.225	-	58.225	-100,00%	12.121		12.121	-100,00%
4. (=) Receita Operacional Líquida (1 - 2 - 3)	**571.233**	**-**	**571.233**	**-100,00%**	**118.919**	**-**	**118.919**	**-100,00%**
5. (-) CPV / CSP	504.998	-	504.998	-100,00%	104.689	-	104.689	-100,00%
5.1. Custo dos Produtos Vendidos	504.998	-	504.998	-100,00%	104.689		104.689	-100,00%
6. (=) Resultado Operacional Bruto (4 - 5)	**66.235**	**-**	**66.235**	**-100,00%**	**14.230**	**-**	**14.230**	**-100,00%**
Margem Bruta % (6 / 4)	**11,60%**	**0,00%**	**11,60%**	**-100,00%**	**11,97%**	**0,00%**	**11,97%**	**-100,00%**
7. (-) Despesas com Pessoal	-	-	-	0,00%	-	-	-	0,00%
8. (-) Despesas Gerais	4.025	-	4.025	-100,00%	805		805	-100,00%
9. (=) SUBTOTAL	**62.210**	**-**	**62.210**	**-100,00%**	**13.425**	**-**	**13.425**	**-100,00%**
10. (-) Despesas com Vendas	3.000	-	3.000	-100,00%	600		600	-100,00%
11. (=) Resultado Operacional Líquido	**59.210**	**-**	**59.210**	**-100,00%**	**12.825**	**-**	**12.825**	**-100,00%**
12. (-) Provisões IRPJ e CSSL	15.131	-	15.131	-100,00%	3.360	-	3.360	-100,00%
13. (=) Resultado Projetado Líquido (11 - 12)	**44.079**	**-**	**44.079**	**-100,00%**	**9.464**	**-**	**9.464**	**-100,00%**
Margem Líquida % (13 / 4)	**7,72%**	**0,00%**	**7,72%**	**-100,00%**	**7,96%**	**0,00%**	**7,96%**	**-100,00%**

ACOMPANHAMENTO ORÇADO X REALIZADO

GRANJA SUÍNOS	ACUMULADO ATÉ NOVEMBRO/2006				NOVEMBRO/2006			
ABERTURA DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO	Orçado	Realizado	Diferença	Var.	Orçado	Realizado	Diferença	Var.
GASTOS COM PESSOAL	**77.800**	**-**	**77.800**	**-100%**	**15.560**	**-**	**15.560**	**-100%**
GASTOS GERAIS	**71.562**	**-**	**71.562**	**-100%**	**14.346**	**-**	**14.346**	**-100%**
MANUTENÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS	**25.286**	**-**	**25.286**	**-100%**	**3.086**	**-**	**3.086**	**-100%**
CONSUMO MATÉRIA-PRIMA / MAT. EMBAL.	**405.325**	**-**	**405.325**	**-100%**	**81.065**	**-**	**81.065**	**-100%**
TOTAL DOS CUSTOS PRODUÇÃO	**579.972**	**-**	**579.972**	**-100%**	**114.057**	**-**	**114.057**	**-100%**
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	77.800	-	77.800	-100%	15.560	-	15.560	-100%
Pessoal	77.800	-	77.800	-100%	15.560		15.560	-100%
TOTAL DOS GASTOS GERAIS	71.562	-	71.562	-100%	14.346	-	14.346	-100%
Água	-	-	-	0%	-		-	0%
Telefone / Fax	825	-	825	-100%	165		165	-100%
Assistência Médica / Medicamentos	7.319	-	7.319	-100%	1.491		1.491	-100%
Combustíveis e Lubrificantes	1.141	-	1.141	-100%	234		234	-100%
Material de Expediente e Impressos	2.997	-	2.997	-100%	599		599	-100%
Conservação e Limpeza	3.150	-	3.150	-100%	630		630	-100%
Seguros	595	-	595	-100%	119		119	-100%
Despesas c/ Quilometragem	3.750	-	3.750	-100%	750		750	-100%
Energia Elétrica	11.960	-	11.960	-100%	2.392		2.392	-100%
Manutenção e Material de Veículos	750	-	750	-100%	150		150	-100%
Material de Proteção e Segurança	3.500	-	3.500	-100%	700		700	-100%
Serviços Prestados por Terceiros	1.770	-	1.770	-100%	474		474	-100%
Depreciação	30.567	-	30.567	-100%	5.995		5.995	-100%
Refeições	2.075	-	2.075	-100%	415		415	-100%
Transporte de Funcionários	1.163	-	1.163	-100%	233		233	-100%
CONSUMO MATÉRIA-PRIMA	405.325	-	405.325	-100%	81.065	-	81.065	-100%
Rações e Concentrados	370.000	-	370.000	-100%	74.000		74.000	-100%
Medicamentos Veterinários	25.000	-	25.000	-100%	5.000		5.000	-100%
Sêmen	10.325	-	10.325	-100%	2.065		2.065	-100%
MANUTENÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS	25.286	-	25.286	-100%	3.086	-	3.086	-100%
Manutenção e Cons. Civil	12.520	-	12.520	-100%	500		500	-100%
Manutenção e Cons. Mecânica	7.500	-	7.500	-100%	1.500		1.500	-100%
Manutenção e Cons. Elétrica	5.266	-	5.266	-100%	1.086		1.086	-100%

ACOMPANHAMENTO ORÇADO X REALIZADO

GRANJA SUÍNOS	ACUMULADO ATÉ NOVEMBRO/2006				NOVEMBRO/2006			
ABERTURA DAS DESPESAS	Orçado	Realizado	Diferença	Var.	Orçado	Realizado	Diferença	Var.
DESPESAS COM PESSOAL	-	-	-	0%	-	-	-	0%
DESPESAS GERAIS	4.025	-	4.025	-100%	805	-	805	-100%
DESPESAS TÉCNICAS	-	-	-	0%	-	-	-	0%
DESPESAS COM VENDAS	3.000	-	3.000	-100%	600	-	600	-100%
PROVISÕES IRPJ/CSL	15.131	-	15.131	-100%	3.360	-	3.360	-100%
TOTAL DAS DESPESAS OPERACIONAIS	22.156	-	22.156	-100%	4.765	-	4.765	-100%
TOTAL DESPESAS COM PESSOAL	-	-	-	0%	-	-	-	0%
EXPLOSÃO DAS DESPESAS GERAIS	4.025	-	4.025	-100%	805	-	805	-100%
Água	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Telefone / Fax	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Energia Elétrica	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Investimentos em Cursos e Treinamentos	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Viagens e Estadas	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Combustíveis e Lubrificantes	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Material de Expediente e Impressos	25	-	25	-100%	5	-	5	-100%
Conservação e Limpeza	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Refeições	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Depreciação	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Amortização	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Transportes de Funcionários	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Manutenção e Material de Veículos	4.000	-	4.000	-100%	800	-	800	-100%
EXPLOSÃO DESPESAS TÉCNICAS	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Quebras Técnicas	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Insubsistência Ativa	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Comercialização	-	-	-	0%	-	-	-	0%
EXPLOSÃO DESPESAS COM VENDAS	3.000	-	3.000	-100%	600	-	600	1%
Propaganda e Publicidade	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Fretes Sobre Vendas	3.000	-	3.000	-100%	600		600	-100%
Doações / Bonificações / Donativos	-	-	-	0%	-	-	-	0%
PROVISÕES IRPJ e CSSL	15.131	-	15.131	-100%	3.360	-	3.360	-100%
Provisão p/ Imposto de Renda	9.803	-	9.803	-100%	2.206	-	2.206	-100%
Provisão p/ Contribuição Social	5.329	-	5.329	-100%	1.154	-	1.154	-100%

ACOMPANHAMENTO ORÇADO X REALIZADO

GRANJA SUÍNOS	ACUMULADO ATÉ DEZEMBRO/2006				DEZEMBRO/2006			
	Orçado	Realizado	Diferença	Var.	Orçado	Realizado	Diferença	Var.
1. Receita Operacional Bruta	**756.193**	**-**	**756.193**	**-100,00%**	**126.735**	**-**	**126.735**	**-100%**
1.1. Vendas	756.193	-	756.193	-100,00%	126.735		126.735	-100,00%
2. (-) Devoluções / Abatimentos	-	-	-	0,00%	-		-	0,00%
3. (-) Tributos s/ Vendas e Serviços	69.948	-	69.948	-100,00%	11.723	-	11.723	-100,00%
3.1. ICMS	-	-	-	0,00%	-		-	0,00%
3.2. PIS / COFINS s/ Faturamento	69.948	-	69.948	-100,00%	11.723		11.723	-100,00%
4. (=) Receita Operacional Líquida (1 - 2 - 3)	**686.245**	**-**	**686.245**	**-100,00%**	**115.012**	**-**	**115.012**	**-100,00%**
5. (-) CPV / CSP	609.540	-	609.540	-100,00%	104.542	-	104.542	-100,00%
5.1. Custo dos Produtos Vendidos	609.540	-	609.540	-100,00%	104.542		104.542	-100,00%
6. (=) Resultado Operacional Bruto (4 - 5)	**76.705**	**-**	**76.705**	**-100,00%**	**10.470**	**-**	**10.470**	**-100,00%**
Margem Bruta % (6 / 4)	**11,18%**	**0,00%**	**11,18%**	**-100,00%**	**9,10%**	**0,00%**	**9,10%**	**-100,00%**
7. (-) Despesas com Pessoal	-	-	-	0,00%	-	-	-	0,00%
8. (-) Despesas Gerais	4.830	-	4.830	-100,00%	805		805	-100,00%
9. (=) SUBTOTAL	**71.875**	**-**	**71.875**	**-100,00%**	**9.665**	**-**	**9.665**	**-100,00%**
10. (-) Despesas com Vendas	3.600	-	3.600	-100,00%	600		600	-100,00%
11. (=) Resultado Operacional Líquido	**68.275**	**-**	**68.275**	**-100,00%**	**9.065**	**-**	**9.065**	**-100,00%**
12. (-) Provisões IRPJ e CSSL	17.213	-	17.213	-100,00%	2.082	-	2.082	-100,00%
13. (=) Resultado Projetado Líquido (11 - 12)	**51.061**	**-**	**51.061**	**-100,00%**	**6.983**	**-**	**6.983**	**-100,00%**
Margem Líquida % (13 / 4)	**7,44%**	**0,00%**	**7,44%**	**-100,00%**	**6,07%**	**0,00%**	**6,07%**	**-100,00%**

ACOMPANHAMENTO ORÇADO X REALIZADO

GRANJA SUÍNOS	ACUMULADO ATÉ DEZEMBRO/2006				DEZEMBRO/2006			
ABERTURA DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO	Orçado	Realizado	Diferença	Var.	Orçado	Realizado	Diferença	Var.
GASTOS COM PESSOAL	**93.360**	**-**	**93.360**	**-100%**	**15.560**	**-**	**15.560**	**-100%**
GASTOS GERAIS	**85.924**	**-**	**85.924**	**-100%**	**14.362**	**-**	**14.362**	**-100%**
MANUTENÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS	**28.342**	**-**	**28.342**	**-100%**	**3.056**	**-**	**3.056**	**-100%**
CONSUMO MATÉRIA-PRIMA / MAT. EMBAL.	**486.390**	**-**	**486.390**	**-100%**	**81.065**	**-**	**81.065**	**-100%**
TOTAL DOS CUSTOS PRODUÇÃO	**694.015**	**-**	**694.015**	**-100%**	**114.043**	**-**	**114.043**	**-100%**
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	93.360	-	93.360	-100%	15.560	-	15.560	-100%
Pessoal	93.360	-	93.360	-100%	15.560		15.560	-100%
TOTAL DOS GASTOS GERAIS	85.924	-	85.924	-100%	14.362	-	14.362	-100%
Agua	-	-	-	0%	-		-	0%
Telefone / Fax	990	-	990	-100%	165		165	-100%
Assistência Médica / Medicamentos	8.810	-	8.810	-100%	1.491		1.491	-100%
Combustíveis e Lubrificantes	1.375	-	1.375	-100%	234		234	-100%
Material de Expediente e Impressos	3.596	-	3.596	-100%	599		599	-100%
Conservação e Limpeza	3.780	-	3.780	-100%	630		630	-100%
Seguros	714	-	714	-100%	119		119	-100%
Despesas c/ Quilometragem	4.500	-	4.500	-100%	750		750	-100%
Energia Elétrica	14.352	-	14.352	-100%	2.392		2.392	-100%
Manutenção e Material de Veículos	900	-	900	-100%	150		150	-100%
Material de Proteção e Segurança	4.200	-	4.200	-100%	700		700	-100%
Serviços Prestados por Terceiros	2.044	-	2.044	-100%	274		274	-100%
Depreciação	36.760	-	36.760	-100%	6.193		6.193	-100%
Refeições	2.490	-	2.490	-100%	415		415	-100%
Transporte de Funcionários	1.413	-	1.413	-100%	250		250	-100%
CONSUMO MATÉRIA-PRIMA	486.390	-	486.390	-100%	81.065	-	81.065	-100%
Rações e Concentrados	444.000	-	444.000	-100%	74.000		74.000	-100%
Medicamentos Veterinários	30.000	-	30.000	-100%	5.000		5.000	-100%
Sêmen	12.390	-	12.390	-100%	2.065		2.065	-100%
MANUTENÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS	28.342	-	28.342	-100%	3.056	-	3.056	-100%
Manutenção e Cons. Civil	13.020	-	13.020	-100%	500		500	-100%
Manutenção e Cons. Mecânica	9.000	-	9.000	-100%	1.500		1.500	-100%
Manutenção e Cons. Elétrica	6.322	-	6.322	-100%	1.056		1.056	-100%

ACOMPANHAMENTO ORÇADO X REALIZADO

GRANJA SUÍNOS	ACUMULADO ATÉ DEZEMBRO/2006				DEZEMBRO/2006			
ABERTURA DAS DESPESAS	Orçado	Realizado	Diferença	Var.	Orçado	Realizado	Diferença	Var.
DESPESAS COM PESSOAL	-	-	-	0%	-	-	-	0%
DESPESAS GERAIS	4.830	-	4.830	-100%	805	-	805	-100%
DESPESAS TÉCNICAS	-	-	-	0%	-	-	-	0%
DESPESAS COM VENDAS	3.600	-	3.600	-100%	600	-	600	-100%
PROVISÕES IRPJ/CSL	17.213	-	17.213	-100%	2.082	-	2.082	-100%
TOTAL DAS DESPESAS OPERACIONAIS	25.643	-	25.643	-100%	3.487	-	3.487	-100%
TOTAL DESPESAS COM PESSOAL	-	-	-	0%	-	-	-	0%
EXPLOSÃO DAS DESPESAS GERAIS	4.830	-	4.830	-100%	805	-	805	-100%
Água	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Telefone / Fax	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Energia Elétrica	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Investimentos em Cursos e Treinamentos	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Viagens e Estadas	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Combustíveis e Lubrificantes	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Material de Expediente e Impressos	30	-	30	-100%	5	-	5	-100%
Conservação e Limpeza	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Refeições	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Depreciação	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Amortização	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Transportes de Funcionários	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Manutenção e Material de Veículos	4.800	-	4.800	-100%	800	-	800	-100%
EXPLOSÃO DESPESAS TÉCNICAS	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Quebras Técnicas	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Insubsistência Ativa	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Comercialização	-	-	-	0%	-	-	-	0%
EXPLOSÃO DESPESAS COM VENDAS	3.600	-	3.600	-100%	600	-	600	-100%
Propaganda e Publicidade	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Fretes Sobre Vendas	3.600	-	3.600	-100%	600		600	-100%
Doações / Bonificações / Donativos	-	-	-	0%	-	-	-	0%
PROVISÕES IRPJ e CSSL	17.213	-	17.213	-100%	2.082	-	2.082	-100%
Provisão p/ Imposto de Renda	11.069	-	11.069	-100%	1.266	-	1.266	-100%
Provisão p/ Contribuição Social	6.145	-	6.145	-100%	816	-	816	-100%

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Lauro Brito de. et Al. *Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica.* São Paulo: Atlas, 2001.

BIO, Sergio Rodrigues. *Sistema de informação: um enfoque gerencial.* São Paulo: Atlas, 1985.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. *Controladoria: Teoria e pratica.* São Paulo: Atlas, 1997.

LEMES JR., Antônio B. *Gestão financeira de pequenas e médias empresas.* In: Manual de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Orçamento empresarial. Material Didático. Curitiba. Departamento de Contabilidade. UFPR. 2005.

LEMES JR., Antônio B., CHEROBIM, Ana P. e RIGO, Cláudio M. *Administração financeira – princípios, fundamentos e práticas brasileiras.* 2ª. Ed. Rio de Janeiro. Campus. 2005.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas.* São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. Introdução a controladoria: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

PADOVEZE. Clovis Luis. *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.* São Paulo: Thomson, 2003.

TUNG, Nguyen H. Controladoria Financeira das Empresas: uma Abordagem Prática. 8° ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa, 1993.

WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento Empresarial.* São Paulo: Atlas, 4. ed. 1983.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. Planejamento financeiro e orçamento. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 3. ed. 2000.